



Munich Personal RePEc Archive

**Starters of the Podlasie Economy:  
Analysis of Economic Areas of Growth  
and Innovation in the Podlaskie region:  
Lingerie Production Sector**

Plawgo, Bogusław and Klimczuk-Kochańska, Magdalena and  
Citkowski, Mariusz and Juchnicka, Marta and Sosnowicz,  
Agnieszka and Żynel-Etel, Justyna and Grabska, Anna and  
Leszko, Kamil

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85001/>

MPRA Paper No. 85001, posted 18 Mar 2018 07:36 UTC

Publikacja bezpłatna

[www.obserwatorium.up.podlasie.pl](http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl)

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz ze środków budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

BIAŁYSTOK 2010



Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

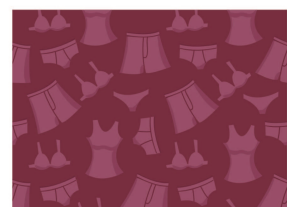
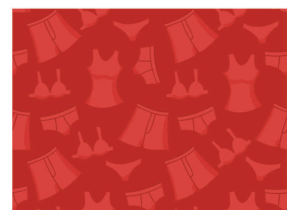
Białystok  
2010

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

# STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU  
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

## SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU  
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

## SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## ZESPÓŁ BADAWCZY

prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo

dr Anna Grabska

dr Magdalena Klimczuk

mgr Mariusz Citkowski

mgr Marta Juchnicka

mgr Agnieszka Sosnowicz

mgr Justyna Żynel-Etel

mgr Kamil Leszko

## KONSULTACJA

Andrzej Kuźmicki

**ISBN 978-83-62258-10-9**

© COPYRIGHT BY WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W BIAŁYMSTOKU  
BIAŁYSTOK 2010

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu:  
**„PODLASKIE OBSERWATORIUM RYNKU PRACY  
I PROGNOZ GOSPODARCZYCH”**  
przez Fundację BFKK



współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników  
i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej

[www.obserwatorium.up.podlasie.pl](http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl)

DRUK:  
Druk123.pl

## Spis treści

1. Koncepcja badania .....	6
1.1. Uzasadnienie badania .....	6
1.2. Cele badania .....	7
1.3. Zakres przedmiotowy badania .....	8
1.4. Obszary analizy .....	8
2. Metodologia badań .....	9
2.1. Opis metodologii badania – wstęp .....	9
2.2. Techniki badawczo-analityczne .....	10
2.2.1. Zespół badawczy z ekspertami (ZE) .....	10
2.2.2. Desk research (DR) .....	11
2.2.3. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI) .....	11
2.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI) .....	12
2.2.5. Seminarium (S) .....	12
3. Charakterystyka sektora .....	13
3.1. Historia .....	13
3.2. Stan obecny .....	14
3.3. Produkty .....	18
3.4. Dystrybucja .....	19
3.5. Kierunki rozwoju .....	21
4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora .....	23
4.1. Analiza czynników popytowych .....	24
4.1.1. Czynniki ekonomiczne .....	24
4.1.2. Czynniki społeczne .....	30
4.1.3. Czynniki prawno-administracyjne .....	35
4.2. Analiza czynników podażowych .....	38
4.2.1. Czynniki ekonomiczne .....	38
4.2.2. Czynniki społeczne .....	47
4.2.3. Czynniki technologiczne .....	50
5. Analiza sił konkurencji w sektorze .....	53
5.1. Siła przetargowa dostawców .....	53
5.1.1. Stopień koncentracji sektora dostawcy .....	54
5.1.2. Uzależnienie od jakości dostaw .....	54
5.1.3. Udział dostaw w kosztach .....	55
5.1.4. Koszty zmiany dostawcy .....	55
5.1.5. Groźba integracji w przód .....	55
5.2. Siła przetargowa nabywców .....	55
5.2.1. Stopień koncentracji odbiorców .....	56
5.2.2. Uzależnienie nabywców od jakości .....	57
5.2.3. Udział w kosztach odbiorcy (wrażliwość na cenę) .....	57
5.2.4. Koszty zmiany dostawcy przez naszych odbiorców .....	57

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

5.2.5. Groźba integracji wstecz.....	58
5.2.6. Przywiązanie do marki.....	58
5.3. Konkurencja wewnątrz sektora .....	58
5.3.1. Liczba i siła konkurentów .....	58
5.3.2. Tempo wzrostu sektora .....	64
5.3.3. Zróżnicowanie produktów .....	64
5.3.4. Udział kosztów stałych .....	65
5.3.5. Bariery wyjścia .....	65
5.3.6. Różnorodność konkurentów .....	65
5.4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów oraz produktów.....	65
5.4.1. Korzyści skali działania .....	66
5.4.2. Wymagania kapitałowe.....	66
5.4.3. Siła marek i zróżnicowanie produktów.....	67
5.4.4. Dostęp do kanałów dystrybucji.....	67
5.4.5. Dostęp do technologii .....	67
5.4.6. Dynamika rynku.....	68
5.4.7. Lojalność wobec dotychczasowych producentów .....	68
5.5. Zagrożenie ze strony substytutów .....	68
5.6. Podsumowanie.....	68
5.7. Analiza punktowa atrakcyjności sektora .....	69
6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.....	72
6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem produkcji bielizny .....	73
6.2. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry .....	75
6.3. Dominujące w sektorze zawody i kwalifikacje posiadane przez osoby zatrudnione ....	78
6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych .....	79
6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych .....	79
6.7. Prognozy zmian w zatrudnieniu .....	80
6.8. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor .....	81
6.9. Podsumowanie.....	82
7. Analiza SWOT sektora.....	84
8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje .....	88
8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora .....	88
8.2. Prognozy rozwoju sektora .....	89
8.2.1. Scenariusze stanów otoczenia sektora .....	89
8.2.2. Scenariusz optymistyczny.....	92
8.2.3. Scenariusz pesymistyczny .....	93
8.2.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny .....	94
8.2.5. Scenariusz niespodziankowy .....	95
8.2.6. Podsumowanie .....	97
8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT .....	98
8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski.....	98

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat) .....	98
8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat) .....	99
8.5. Rekomendacje .....	100
8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw .....	100
8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych .....	101
8.5.3. Rekomendacje dla instytucji .....	101
Słownik pojęć .....	102
Bibliografia .....	103
Spis rysunków .....	105
Spis tabel .....	105
Załączniki .....	106

## **1. Koncepcja badania**

### **1.1. Uzasadnienie badania**

Badanie pn. „STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI – analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego” dotyczy przeprowadzenia badań sektorów w gospodarczych obszarach wzrostu i innowacji województwa podlaskiego i jest ściśle powiązana z realizacją projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych.

Projekt Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych finansowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytetu VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej. Ideą projektu jest zebranie w jednym miejscu szerokiego zestawu danych, analiz i prognoz odpowiadających potrzebom informacyjnym podmiotów funkcjonujących w gospodarce województwa podlaskiego.

Zapoczątkowanie takiego projektu spowodowane było potrzebą zbudowania jednego spójnego systemu informacyjnego w województwie, który pozwoli na stałą analizę aktualnych zjawisk gospodarczych (w tym zachodzących na rynku pracy) i przewidywanie zmiany gospodarczej. Prowadzone dotychczas badania, analizy, prognozy ograniczały się do jednorazowego działania i charakteryzowały się brakiem ciągłości. Ponadto wykorzystanie wyników prowadzonych badań i analiz ograniczało się do środowiska głównie akademickiego lub środowisk współpracujących z akademickim. Tymczasem informacja gospodarcza (w tym dotycząca rynku pracy) zawarta w wynikach badań powinna wspierać podejmowanie decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej oraz praktycznej działalności gospodarczej. Jej wymiana mogłaby prowadzić do zacieśnienia współpracy pomiędzy instytucjami kreującymi w regionie politykę społeczno-gospodarczą. Brak cyklicznych działań o charakterze badawczo-analitycznym zrodził pilną potrzebę wypracowania systemu pozyskiwania określonych danych, ich analizowania, wyciągania wniosków na przyszłość i upowszechniania wśród decydentów prowadzących politykę województwa oraz innych instytucji i organizacji sektora społeczno-gospodarczego.

Celem projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych jest dostarczenie aktualnej, rzetelnej informacji dotyczącej uwarunkowań społeczno-gospodarczych w regionie, aktualnych trendów rozwojowych i prognoz zmian zachodzących w gospodarce regionu (w tym na rynku pracy) oraz w jej otoczeniu, ułatwiającej podejmowanie decyzji w zakresie polityki społeczno-gospodarczej. Projekt przewiduje opracowanie modelu prognozowania zmian gospodarczych w sensie regionalnego systemu pozyskiwania i analizowania danych społeczno-gospodarczych niezbędnych dla przewidywania aktualnych trendów i prognozowania zmian gospodarczych.

Na pierwszym etapie opracowania modelu przeprowadzone zostało badanie potrzeb podmiotów występujących w gospodarce województwa podlaskiego, ich relacje i powiązania. Badanie tych podmiotów wyłoniło luki informacyjne, pozwalające na określenie potrzeb podmiotów w ramach luk, na podstawie czego zostały sformułowane pierwsze priorytetowe obszary badawcze.

W kolejnym etapie opracowany zostanie system określający rodzaje informacji i kanały dystrybucji do zainteresowanych podmiotów. Sformułowane zostaną plany bieżącego



funkcjonowania Obserwatorium (cykliczność badań i ukazywania się informacji, źródła i rodzaje pozyskiwania danych do baz danych).

W ramach realizacji planów bieżącego funkcjonowania Obserwatorium są prowadzone cykliczne analizy, badania i prognozy oraz systematyzowane będą dostępne dane statystyczne. Stworzona zostanie m.in. baza informacyjna w postaci „mapy regionalnej” i 14 „map lokalnych” dla każdego z powiatów województwa podlaskiego. Zawierać ona będzie zestawienia wskaźników charakteryzujących dany obszar. Zadaniem Obserwatorium będzie również upowszechnianie i wymiana pozyskanych informacji zgodnie z opracowanymi kanałami dystrybucji. Działanie to ma doprowadzić do usprawnienia i utrwalenia współpracy oraz wymiany informacji pomiędzy organizacjami wspierającymi rozwój społeczno-gospodarczy na szczeblu regionalnym i lokalnym, a w efekcie zwiększenia trafności decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej.

W ten sposób Wojewódzki Urząd Pracy kompleksowo buduje unikalny i praktyczny model pozyskiwania, analizowania oraz uaktualniania informacji gospodarczej. W te działania wpisują się przeprowadzone w okresie lipiec-listopad 2009 r. badania zlecone przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku pn.: „STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego”. Realizatorem badań było konsorcjum Fundacji BFKK i Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Analiza dotyczyła dwóch sektorów: rehabilitacji geriatrycznej oraz producentów artykułów i sprzętu medycznego. Kontynuacją niniejszych analiz jest badanie trzech sektorów, które mogą potencjalnie stać się obszarami wzrostu innowacji w województwie podlaskim, jakimi są – w obszarze wzrostu spoza sektorów kluczowych województwa podlaskiego – produkcja bielizny, zaś w obszarze wzrostu nie występującym w województwie podlaskim lub występującym w załączkowym zakresie, ale uznanym w ogólnoswiatowej gospodarce za posiadających duży potencjał wzrostu Zamawiający wskazał – call center i produkcję żywności leczniczej.

## **1.2. Cele badania**

Projekt miał na celu zidentyfikowanie i zdiagnozowanie gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego oraz wskazanie i przeanalizowanie tych obszarów, które w gospodarce ogólnoswiatowej wykazują duży potencjał rozwojowy, a w województwie podlaskim nie występują bądź występują w postaci załączkowej.

Przeprowadzona analiza ma zrealizować następujące cele:

- 1) Ustalić główne determinanty oraz bariery rozwojowe występujące w przedmiotowych obszarach wzrostu.
- 2) Przedstawić prognozy przyszłości rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim z uwzględnieniem jego zagrożeń i szans rozwojowych.
- 3) Przedstawić warunki konieczne do spełnienia dla pomyślnego rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim.
- 4) Dostarczyć obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego i określania ich pozycji konkurencyjnej.

- 5) Poprzez identyfikację barier rozwojowych wskazać podmiotom sfery regulacji (w tym instytucjom rynku pracy, władzom lokalnym i regionalnym) kierunki działań zmierzające do ich ograniczenia.
- 6) Dostarczyć informacji w zakresie istniejących form o możliwości wsparcia obszaru ze środków krajowych i unijnych.

### **1.3. Zakres przedmiotowy badania**

Istotą projektu jest szczegółowa analiza obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego. Przedmiot badania obejmuje niewystępujące w województwie podlaskim lub występujące w załączkowym zakresie obszary uznawane w ogólnoswiatowej gospodarce za posiadające duży potencjał wzrostu. Produkt odnosi się do obszarów rynkowych dynamicznie rozwijających się na świecie, w świetle wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych województwa podlaskiego predysponowanych do uaktywnienia się na jego obszarze, a jest to produkcja bielizny.

### **1.4. Obszary analizy**

Przeprowadzono analizy w następujących obszarach:

Obszar 1. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora.

Obszar 2. Analiza sił konkurencji w sektorze.

Obszar 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.

Obszar 4. Prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim uwzględniające szanse i zagrożenia rozwojowe.

W odniesieniu do pierwszego obszaru została przeprowadzona ogólna analiza czynników oddziałujących na rozwój danego obszaru działalności w gospodarce ogólnoswiatowej z odniesieniem do gospodarki regionu. W drugim obszarze była to analiza głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw danego obszaru działalności z odniesieniem do gospodarki regionu. W trzecim obszarze analiza wzajemnych relacji: badany obszar działalności – rynek pracy z odniesieniem do gospodarki regionu.

Natomiast w przypadku obszaru czwartego została przeprowadzona analiza przyszłości sektora z uwzględnieniem potrzeb informacyjnych następujących grup interesariuszy: obecni i potencjalni pracownicy sektora, podmioty gospodarcze sektora i potencjalni wchodzący, władze regionalne, instytucje powiązane z rynkiem pracy/sektorem.

## **2. Metodologia badań**

### **2.1. Opis metodologii badania – wstęp**

Z punktu widzenia osiągnięcia celów badania należy uznać, że najbardziej właściwym podejściem jest zastosowanie metodyki *foresight*. *Foresight* można uznać za narzędzie wspomagające w zakresie poprawy innowacyjności i konkurencyjności regionu. Proces gromadzenia informacji o przyszłości i na tej podstawie budowanie średnio- i długoterminowej wizji rozwojowej regionu umożliwia podejmowanie bieżących decyzji oraz mobilizowanie wspólnych działań na przyszłość. Metodologia *foresight* jest zastosowaniem nowego podejścia do prowadzenia analiz na poziomie narodowym czy regionalnym.

Nowoczesne przewidywanie oznacza proces systematycznego podejścia do identyfikacji przyszłych zjawisk w sferze nauki, technologii, ekonomii i zjawisk społecznych. *Foresight* uznaje się w pewnym sensie za proces ciągły. Tak jest np. w Japonii, gdzie cykl badawczy powtarza się co 5 lat. Podczas tego okresu następuje faza przygotowania ankiet, przeprowadzania badań, publikowania wyników i dyskusji. Równolegle w sposób ciągły gromadzi się materiały służące do formułowania kolejnych hipotez, które poddane zostaną weryfikacji. Celem *foresightu* jest bowiem rozpoznanie strategicznych obszarów badawczych, by następnie doświadczenia te mogły przynieść korzyści w życiu codziennym<sup>1</sup>. Realizacja tego zamierzenia byłaby bardzo utrudniona, gdyby występowały dłuższe przerwy w tworzeniu opracowań. Tymczasem w przypadku budowania tradycyjnej prognozy nie zawsze stosuje się badania ciągłe, ograniczając je raczej do poszczególnych sesji projektowych.

Podstawową funkcją procesu *foresight* jest identyfikowanie kluczowych kierunków rozwoju i ich opisywanie celem stworzenia płaszczyzny dla debaty publicznej prowadzącej do konsensusu w zakresie celów społecznie pożądanых i sposobów ich osiągnięcia<sup>2</sup>. Ten sposób rozumienia procesu *foresight* eksponuje znaczenie partycypacji i wartości konsensualnych leżących u podstaw generowania szeroko pojmowanych planów rozwojowych i ich realizacji.

W przypadku nowoczesnego prognozowania typu *foresight* można mówić o dwóch rodzajach projektów: regionalnym i technologicznym oraz ich kombinacjach. Determinantą *foresightu* regionalnego jest jego przestrzenny wymiar odnoszący się do procesów zachodzących lub mających wpływ na rozwój danego układu regionalnego. Służy on analizie trendów rozwojowych danego obszaru pod kątem preferencji jego społeczności. *Foresight* regionalny, oparty o platformę wymiany informacji różnych grup interesariuszy, pozwala na wybór priorytetów rozwojowych, których realizacja tworzy istotną przesłankę dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej danego układu terytorialnego. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają władze publiczne<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Grupp H., Linstone H. A. (1999), *National Technology Foresight Activities Around The Globe. Resurrection and New Paradigms*, "Technological Forecasting and Social Change", Volume 60, Special Issue.

<sup>2</sup> Wierzbicki A. (2003), *Prognozy typu technology foresight, a prace Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz integracji Polski z Unią Europejską*, Instytut Łączności, Warszawa; materiały z konferencji z dn. 21-23 maja 2003: „Foresight – Formułowanie scenariuszy rozwoju”, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

<sup>3</sup> Kuciński J. (2006), *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, PAN, Warszawa.

Co ważne, *foresight* nie jest autonomiczną metodą badawczą, lecz zbiorem narzędzi umożliwiających konstrukcję scenariusza rozwoju w stosunkowo dalekiej perspektywie. Na katalog narzędzi *foresight* składają się m.in.: metody badawcze analityczne i heurystyczne, analiza trendów oraz intuicja uczestników procesu prognozowania. Tym samym przeprowadzenie omawianych badań ma na celu nie tyle dokładne określenie czekających nas zjawisk, co raczej lepsze przygotowanie do przyszłości.

W procesie opracowywania badań typu *foresight* wykorzystuje się wiele tradycyjnych metod badawczych. Zastosowanie konkretnej z metod zależy od specyfiki badań oraz od pożądanych rezultatów. Często przewidywanie przy użyciu jednego sposobu następuje po wstępnym rozeznaniu dokonany za pomocą innych narzędzi. W ramach analizy produkcji bielizny gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego zastosowano przedstawione poniżej metody:

- 1) metoda analizy PEST;
- 2) metoda analizy SWOT;
- 3) metoda pięciu sił Portera;
- 4) metoda punktowej oceny atrakcyjności sektora;
- 5) metoda ilościowo-jakościowa badania podmiotów gospodarczych;
- 6) metoda grupy ekspertów;
- 7) metoda scenariuszowa.

Metody te pozwalają na przeprowadzenie analiz otoczenia sektora, w tym makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego, a co za tym idzie dzięki ich zastosowaniu możliwe było przede wszystkim dokonanie analizy czynników oddziałujących na sektor w ujęciu popytowym i podażowym, analiza sił konkurencji w sektorze. W celu zastosowania tych metod wykorzystano następujące rodzaje technik badawczych:

- 1) zespół badawczy z ekspertami (ZE);
- 2) desk research (DR);
- 3) zogniskowane wywiady grupowe (FGI);
- 4) indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI);
- 5) seminarium (S).

Taka kompozycja poszczególnych technik badawczych pozwoliła na przeprowadzenie całościowych analiz przy zastosowaniu analizy danych ze źródeł wtórnych, jak i z zastosowaniem metod jakościowych.

## **2.2. Techniki badawczo-analityczne**

### **2.2.1. Zespół badawczy z ekspertami (ZE)**

W ramach badania zorganizowano zespół badawczy z ekspertami (ZE), który był elementem procedury mającej na celu wyłonienie „ciała opiniotwórczego” w celu przeprowadzenia badań. W skład zespołu badawczego z ekspertami weszli:

- prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo,
- dr Anna Grabska,
- dr Magdalena Klimczuk,
- mgr Mariusz Citkowski,
- mgr Marta Juchnicka,

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

- mgr Agnieszka Sosnowicz,
- Andrzej Kuźmicki, Prezes Zarządu Gaia Sp. z o.o. – ekspert branżowy.

Odbyły się 3 spotkania zespołu badawczego z ekspertami, poświęcone następującym zagadnieniom: w dniu 23 czerwca 2010 r. – Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora (analiza PEST sektora; prezentacja analizy tendencji w otoczeniu sektora produkcji bielizny do scenariuszy rozwoju: optymistycznego, pesymistycznego, niespodziankowego, najbardziej prawdopodobnego), w dniu 7 lipca 2010 r. – Analiza sił konkurencji w sektorze (analiza pięciu sił Portera, punktowa ocena atrakcyjności sektora), w dniu 15 lipca 2010 r. – Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy oraz prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim (analiza wyników badań podmiotów i instytucji sektora, analiza SWOT sektora, prognozy rozwoju sektora na podstawie analizy SWOT, metoda scenariuszowa).

Zespół badawczy z ekspertami został wykorzystany do weryfikacji danych pozyskanych w pierwszym etapie badania (po analizie danych zastanych i indywidualnych wywiadach pogłębionych). Opinie zgłoszone przez ekspertów posłużyły wypracowaniu wstępnych rekomendacji oraz wskazaniu kierunków i obszarów dalszych działań badawczych.

### **2.2.2. Desk research (DR)**

W ramach badania desk research przeprowadzono analizę literatury naukowej, raportów, opracowań dotyczących produkcji bielizny. Dodatkowo Wykonawca wykorzystał dane statystyczne GUS, Urzędu Statystycznego w Białymstoku oraz WUP. Analiza dokumentów została przeprowadzona jako jeden z pierwszych etapów realizacji badania. Została rozpoczęta w trakcie przygotowywania raportu metodologicznego. Pozwoliło to zespołowi projektowemu zapoznać się z analizowanymi zagadnieniami oraz zebrać informacje, które zostały wykorzystane do przygotowania narzędzi badawczych, tj. scenariuszy wywiadów.

### **2.2.3. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)**

W celu skonfrontowania opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zajmujących się działalnością w sektorze, instytucji otoczenia biznesu oraz ekspertów regionalny w dniu 21 lipca 2010 roku w siedzibie Fundacji BFKK zorganizowano zogniskowany wywiad grupowy (FGI). W FGI wzięło udział sześć osób.

Grupa fokusowa prowadzona była według scenariusza, który zawierał pytania stanowiące podstawę luźnej dyskusji prowadzonej podczas wywiadu. Przebieg dyskusji został nagrany za pomocą dyktafonu. Spotkanie fokusowe zostało przeprowadzone w końcowej fazie całego projektu i pozwoliły na uzyskanie pogłębionych danych o charakterze jakościowym. Wśród uczestników spotkania znaleźli się przedstawiciele następujących podmiotów: Urzędu Miejskiego w Białymstoku, Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku, Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Firmy Gaia Sp. z o.o., Centrum Promocji Podlasia.



#### **2.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI)**

W celu poznania szczegółowych opinii respondentów na kluczowe kwestie związane z rozwojem sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim zastosowano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego. W badaniu wykorzystano listę pytań/zagadnień, które w razie potrzeby były uszczegóławiane.

Wykonawca przeprowadził piętnaście wywiadów pogłębionych, z czego trzynaście stanowiły wywiady zrealizowane osobiście, a dwa pogłębione wywiady telefoniczne. Badania przeprowadzone metodą IDI składały się z następujących etapów: skonstruowanie próby, na której było przeprowadzane badanie, przeszkolenie osób prowadzących wywiady, przygotowanie i dopracowanie scenariusza spotkania, przeprowadzenie wywiadów. Przebieg wywiadów bezpośrednich (IDI) był rejestrowany za pomocą dyktafonu, a następnie sporządzono transkrypcje.

Wywiady zostały przeprowadzone przez przeszkolonych ankierów w czerwcu 2010 r. Skontaktowano się łącznie z 28 przedsiębiorstwami sektora produkcji bielizny i instytucjami otoczenia sektora, spośród których 13 odmówiło udziału w badaniach. Zgodnie z raportem metodologicznym w indywidualnych wywiadach pogłębionych udział wzięło 15 osób – przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji z terenu województwa podlaskiego. Było to 12 przedstawicieli przedsiębiorstw, wśród których znalazły się największe firmy w regionie, takie jak: Kinga, Gaia, firmy średniej wielkości – Kostar, Gorteks, jak również firmy małe – Ewa, Filana. Pozostałych trzech respondentów to przedstawiciele instytucji otoczenia sektora, takich jak: Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Centrum Promocji Podlasia.

#### **2.2.5. Seminarium (S)**

Seminarium promocyjne zostało zorganizowane w dniu 19 lipca 2010 r. o godz. 13.00 na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Do udziału w seminarium zaproszono przedstawicieli przedsiębiorców instytucji otoczenia sektora oraz ekspertów regionalnych. W trakcie seminarium zaprezentowano wstępne wyniki badania oraz przeprowadzono dyskusje nad głównymi wnioskami i rekomendacjami.

### 3. Charakterystyka sektora

#### 3.1. Historia

Historia bielizny zarówno damskiej, jak i męskiej sięga starożytności. Listek figowy Adama był prawdopodobnie pierwszą męską bielizną. Natomiast bieliznę damską wymyślono w starożytnym Egipcie. Początkowo była to druga dodatkowa tunika noszona przez kobiety z bogatych rodów. Greczynki i Rzymianki owijały biust tkaniną w postaci pasów. Bliższe współczesnym biustonoszom były opaski nazywane „mastodeton” lub „apodesmoz”, które były używane na terenie Grecji. Miało to związek z uprawianiem przez kobiety różnych dyscyplin sportu.

O dynamicznym rozwoju sektora produkcji bielizny w Polsce możemy mówić dopiero po przemianach społeczno-gospodarczych po 1989 roku. Od tego momentu obserwowany jest proces przeobrażeń gospodarczych, który objął również sektor producentów bielizny. Wówczas to obok nielicznej zagranicznej oferty produktów bieliźniarskich (np. Triumph) dostępnych w sklepach Peweksu, Baltony czy Salonach Mody Polskiej, zaczęła się pojawiać bogatsza oferta wysokiej jakości bielizny importowanej z europejskich stolic mody. Z racji na wysoką cenę bielizny sprowadzanej z Europy Zachodniej – rozpoczął się równie gwałtowny przyrost niskocenowej bielizny z Bliskiego i Dalekiego Wschodu, która była oferowana głównie na miejskich bazarach. W tym samym czasie w Polsce producenci bielizny przechodzili proces przekształceń własnościowych. Likwidowano duże zakłady odzieżowe oraz produkujące bieliznę, w miejsce których powstawały mniejsze, oparte o doświadczoną kadrę pracowniczą. Z końcem lat 90. XX w. na rynku ukazały się pierwsze modele atrakcyjnej wzorniczo i jakościowo bielizny ze średniej półki cenowej, wyprodukowanej przez polskich producentów.

Oznaczało to w głównej mierze pozycjonowanie produktów sektora polskich producentów pomiędzy drogimi produktami sprowadzonymi z krajów Europy Zachodniej i taniej niskojakościowej bielizny z Bliskiego i Dalekiego Wschodu. Na rynku pojawiły się rozpoznawalne przez konsumentów takie marki bielizny, jak: Atlantic, Dalia, Gala, Gorseteria, Key, Kinga, Samanta, Szame, La Vantil, czy internetowa Lupoline<sup>4</sup>.

Na Podlasiu jeszcze przed 1989 rokiem istniała w Białymstoku spółdzielnia Wzorcowca. Duży państwowy zakład produkujący bieliznę powstały w 1956 roku<sup>5</sup>. To z tą firmą – spółdzielnią zatrudniającą nawet do 5000 pracowników należy wiązać początki dynamicznie rozwijającego się w chwili obecnej sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim. W oparciu o doświadczenia wyniesione z Wzorcowej, kilku byłych pracowników tej spółdzielni postanowiło rozpocząć swoją działalność w wolnokonkurencyjnej gospodarce. Dzięki tym odważnym, jak na tamten okres rozwoju polskiej gospodarki, decyzjom kilku osób można w chwili obecnej obserwować rozwój zagłębia bielizny w Polsce, podbijającego swoimi produktami cały świat: od Moskwy po Paryż, od Dubaju po Nowy Jork.

<sup>4</sup> Leśniewska N. (2007), *Franczyza na rynku bielizny*, [http://www.franczyzawpolsce.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=419&Itemid=80&pl\\_page=1&pl\\_ppage=1](http://www.franczyzawpolsce.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=419&Itemid=80&pl_page=1&pl_ppage=1), z dnia 28.06.2010 r.

<sup>5</sup> 100 lat Białegostoku (1900–2000), [http://bialystok.svasti.org/zdjecia/inne/Bialystok\\_1900-2000.pdf](http://bialystok.svasti.org/zdjecia/inne/Bialystok_1900-2000.pdf), z dnia 30.06.2010 r., s. 9.

### 3.2. Stan obecny

Produkcja bielizny w Polsce według aktualnej Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej (PKD) z roku 2007 oznaczona jest kodem 14.14.Z i stanowi element składowy sektora odzieżowego. Zgodnie z kwalifikacją PKD na sektor producentów bielizny składa się: produkcja bielizny wykonanej z tkanin, dzianin, koronek itp. dla kobiet i dzieci, podkoszulki, t-shirty, slipy, kalesony, piżamy, koszule nocne, szlafroki, bluzki, majtki, staniki, gorsety. Podklasa ta nie obejmuje naprawy i przeróbek odzieży, sklasyfikowanych w 95.29Z.i.

Jednak jak podkreślają podlascy przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych (IDI) przeprowadzonych w ramach badania, sektor produkcji bielizny staje się powoli odrębnym sektorem od sektora odzieżowego.

Sektor producentów bielizny należy rozpatrywać w kontekście nie samej tylko produkcji, ale w powiązaniu ze sferą sprzedażową produktów bieliźniarskich, a więc i dystrybucją bielizny oraz budowaniem marek produktów i wizerunku firm.

Wartość światowego rynku bielizny w roku 2008 była szacowana na poziomie 122 mld euro. Udział krajów UE w rynku bieliźniarskim wynosił 31%, Ameryki Północnej (w tym USA) 29%, Azji i Pacyfiku (w tym Japonii) 25%, Ameryki Łacińskiej 7% i innych regionów świata – 8%<sup>6</sup>.

Całkowita wartość dokonanych zakupów bielizny w Unii Europejskiej (UE) w roku 2004 wyniosła 35,6 mld euro, a w 2008 roku wyniosła już 38,1 mld euro. Konsumpcja wzrosła o 7,1% w okresie 2004-2008, co oznacza średni wzrost roczny o 1,8%. Konsumpcja w siedmiu krajach głównych wzrastała powoli i wahała się od 1,7% w Belgii i Holandii do 0,2% w Niemczech w ujęciu rocznym w analizowanym okresie. Trzy kraje osiągnęły roczny wzrost na poziomie dwucyfrowym – Estonia i Rumunia.

Największym rynkiem bielizny w Europie w roku 2008 byli Niemcy (tabela 1.) Siedem największych państw UE (Niemcy, Wielka Brytania, Włochy, Francja, Hiszpania, Holandia i Belgia), określone w badaniu jako główne kraje UE, stanowiły 76% udziału w rynku bielizny w UE. Jak wynika z danych zawartych w raporcie *The Bodywear Market in EU*, Polska uplasowała się na siódmym miejscu, głównie przez wielkość populacji, pomimo dość niskich wydatków na bieliznę w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Tabela 1. zawiera informacje o wydatkach konsumentów bielizny w krajach UE w roku 2008.

---

<sup>6</sup> *The Bodywear Market in EU, Consumption*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4606.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4606.pdf), z dnia 28.07.2010 r., s. 1.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 1. Zakupy bielizny w krajach UE w latach 2004-2009 w mln euro**

Kraj	Lata				
	2004	2006	2008	Per capita w euro w 2008 r.	Prognozy 2009 r.
Niemcy	6853	6905	6919	84	6504
Wielka Brytania	5197	5339	5462	90	5396
Włochy	5200	5255	5353	91	5235
Francja	4989	5162	5297	86	5165
Hiszpania	3346	3463	3556	79	3307
Holandia	1263	1319	1348	82	1295
<b>Polska</b>	<b>957</b>	<b>1072</b>	<b>1239</b>	<b>33</b>	<b>1255</b>
Belgia	1030	1067	1102	104	1058
Grecja	855	922	962	86	950
Szwecja	808	884	927	101	902
Austria	816	848	871	104	857
Portugalia	763	803	834	78	800
Rumunia	483	590	698	32	730
Dania	502	539	559	102	548
Czechy	476	516	539	52	521
Finlandia	428	471	504	95	485
Węgry	427	472	501	50	475
Irlandia	367	392	394	90	372
Słowacja	221	269	311	58	307
Bułgaria	167	186	214	28	210
Słowenia	105	121	137	68	135
Estonia	42	51	61	46	57
Cypr	51	55	58	68	58
Malta	27	29	30	73	30
Inne kraje (3)	218	237	246	40	242
<b>EU</b>	<b>35591</b>	<b>36967</b>	<b>38122</b>	<b>78</b>	<b>36894</b>

Źródło: Euromonitor (2009), Eurostat (2009) oraz narodowe statystyki, cyt. za: *The Bodywear Market in EU, Consumption*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4606.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4606.pdf), s. 1.

Jak wynika z badania CBI<sup>7</sup>, wydatki na bieliznę w roku w 2008 r. w Polsce wyniosły 1.239 mln euro, co oznaczało wzrost wydatków o 29% na przestrzeni lat 2004-2008 (tabela 2.)<sup>8</sup>. Szybki rozwój rynku bielizny spowodowany jest zmianą zwyczajów zakupowych Polaków. Polacy coraz częściej kupują bieliznę w firmowych salonach i wybierają markowe produkty, a przy wyborze kierują się jakością, wzornictwem, modą oraz subiektywnym odczuciem towarzyszącym w trakcie zakupów (otoczenie, obsługa, ekspozycja, komfort przy przymierzaniu).

Jak przewidują eksperci, w latach 2009 i 2010 wydatki na bieliznę będą rosły znacznie wolniej z roku na rok – na poziomie około 2%.

<sup>7</sup> Center for The Promotion of Imports from developing countries CBI, Rotterdam, The Netherlands, <http://www.cbi.eu>.

<sup>8</sup> *The Bodywear Market in Poland*, <http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475>, z dnia 28.07.2010 r. s. 1.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 2. Zakupy bielizny w Polsce w latach 2004-2009 w mln euro**

Kategoria	2004	2006	2008	Łącznie przyrost w %	2009 prognozy
Bielizna	291	331	380	+7.6%	385
Bielizna podstawowa	238	268	315	+8.0%	320
Bielizna nocna	113	123	143	+6.4%	145
Bielizna plażowa	75	79	91	+5.0%	90
Wyroby pończosznice	240	271	310	+7.2%	315
Bielizna łącznie	957	1,072	1,239	+7.3%	1,255
Roczne zmiany w %	+6.4%	+7.1%	+7.6%		+1.8%
T-shirty	408	439	510	+6.3%	520

Źródło: Euromonitor (2009), Eurostat (2009), cyt. za: *The Bodywear Market in Poland*, <http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=47>, s. 1.

Polski rynek bielizny jest największym rynkiem w Europie Środkowej i Wschodniej i zajmuje 7. pozycję wśród krajów UE, jeśli chodzi o wielkość zakupów produktów bielizniarskich.

Sprzedaż bielizny w Polsce w roku 2008 stanowiła 3,2% całkowitej sprzedaży bielizny w krajach UE. W tym samym roku poziom wydatków na bieliznę na jednego mieszkańca w Polsce wyniósł 33 euro, co oznaczało 42% średniego poziomu wydatków na bieliznę w przeliczeniu na jednego mieszkańca Unii. Wskaźnik ten dla całej UE w 2008 r. wynosił 78 euro<sup>9</sup>.

Wśród producentów oraz dystrybutorów bielizny i mody plażowej panuje wysoka konkurencja. Zauważyć należy jednak, że tylko nieliczni z nich posiadają odpowiednie zdolności produkcyjne i organizacyjne oraz niezbędne zaplecze kapitałowe do budowy kompletnej oferty produktowej, silnej marki oraz rozległej sieci sprzedaży<sup>10</sup>.

Branża bielizny damskiej, podobnie jak cały rynek odzieżowy jest silnie rozdrobniona, i co istotne, nie posiada cech w pełni rozwiniętego rynku. W tym segmencie rynku brakuje wiodącej polskiej marki. Krajowi producenci dysponujący znajomością preferencji rodzimych klientek prowadzą działalność na stosunkowo niewielką skalę, a przez to nie dysponują kapitałem, ani doświadczeniem w organizacji dystrybucji detalicznej<sup>11</sup>.

Brak jest ogólnodostępnych, dokładnych danych dotyczących sektora produkcji bielizny w Polsce w rozbiciu na województwa, które by analizowały liczbę podmiotów zajmujących się produkcją bielizny w danym regionie, poziom zatrudnienia, wielkość i dynamikę sprzedaży sektora, czy też wielkości przychodów i rentowności produkcji bielizny.

Jak wynika z analizy danych wtórnych, na sektor podlaskich producentów bielizny (PKD14.14.Z) składa się 49 podmiotów<sup>12</sup>, co stanowi ok. 14% łącznej liczby producentów bielizny w Polsce. Według ich deklaracji, 38 z nich zatrudnia do 10 osób; 8 – od 10 do 49 osób, 3 – 50-249 pracowników. Zdecydowana większość zlokalizowana jest

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży bielizniarskiej. Podsumowanie 2007 r., wydarzenia i trendy 2008 r.*, <http://www.franczyzawpolsce.pl/raporty/raporty/843-franczyza-w-branzy-bielizniarskiej-podsumowanie-2007-r-wydarzenia-i-trendy-2008-r>.

<sup>11</sup> *Prospekt emisyjny*, Zakłady Dziewiarskie „MEWA” Spółka Akcyjna w Biłgoraju [www.mewa.com.pl](http://www.mewa.com.pl), s. 7.

<sup>12</sup> Dane US w Białymstoku wg Rejestru REGON – stan na dzień 30 czerwca 2010 r.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

w Białymstoku i okolicach. Wszystkie podmioty należą do sektora prywatnego, z czego aż 34 podmioty to działalność osób fizycznych (30 podmiotów do 10 pracowników i 4 z przedziału 10-49). Łącznie sektor podlaskich producentów zatrudnia w swoich zakładach pracy ok. 2400-2500 osób. Są to firmy, które obok różnego poziomu zatrudnienia charakteryzują się różnym potencjałem finansowym, rozpoznawalnością na rynku, zasięgiem geograficznym oraz zakresem oferowanych produktów. Zdecydowana większość z nich zajmuje się produkcją szerokiego spektrum bielizny damskiej. Na Podlasiu produkcją bielizny męskiej zajmuje się tylko jeden podmiot. Podobna sytuacja występuje w przypadku produkcji bielizny plażowej.

Na terenie województwa podlaskiego działa dużo producentów bielizny, ale żadnemu z nich nie można przypisać wyróżniającej go kompetencji wzorniczej. Większość tych podmiotów ma charakter firm rodzinnych, z różnym doświadczeniem rynkowym funkcjonując na rynku od 2 do ponad 20 lat. Cechą wspólną wszystkich podmiotów jest oparcie produkcji na wykwalifikowanej i doświadczonej kadrze pracowników: szwaczek, gorseciarek, technologów i projektantów. Żaden z producentów nie ma znaczącego udziału w rynku regionalnym i krajowym, co odpowiada ogólnej sytuacji w sektorze dla całej Polski.

Podlascy przedsiębiorcy wiosną 2008 roku jako pierwsi w Polsce powołali do życia pierwszą w branży inicjatywę klastrową – Podlaski Klastr Bielizny. Firmy, które znalazły się w klastrze, to: Ava, Axami, Gaia, Gorteks, Kinga, Kontri, Kostar, Mat. Wymienione firmy są czołowymi producentami bielizny w Polsce, zajmującymi od lat wysoką pozycję na rynku. Ponadto partnerem klastra jest firma Gracya. Łączna liczba produkowanych sztuk bielizny rocznie przez firmy inicjatywy w chwili otwarcia sięgała ok. 3 milionów, a sprzedaż eksportowa dochodziła do wartości ok. 40% produkcji<sup>13</sup>. W chwili obecnej partnerami Podlaskiego Klastra Bielizny są także Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Kancelaria Radców Prawnych Rurewicz, Barszczewski i Partnerzy Sp. p. oraz Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku.

Podlasie, a w głównej mierze Białystok, określane jest mianem „zagłębia bielizniarskiego” w Polsce. Podobne skupisko firm o nieco mniejszej sile oddziaływania na rynek występuje w chwili obecnej w Łodzi i okolicach oraz Głównie. Producenci podlascy to przedsiębiorstwa o uznanej marce produktów w skali Polski, Europy i świata oraz laureaci wielu prestiżowych konkursów branżowych i z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Dla przykładu warto przytoczyć kilka z nich<sup>14</sup>: *Srebrny Laur Konsumenta 2006, Złoty Laur Konsumenta 2007 Polska, Złoty Laur Konsumenta 2008 – Polscy Producenci Bielizny, Nagroda Główna w konkursie Fashion Website Award za najlepszą stronę internetową w kategorii bielizna, Gazeta Biznesu 2008, Firma Fair Play 2008, Jakość Roku 2008, EuroCertyfikat 2009 Europejskiego Programu Promocji Jakości „EuroCertyfikat”, Certyfikat Złoty Polish Product w kategorii „Produkt Roku 2010”, Certyfikat Perłowy Polish Product, Certyfikat Najlepsza Polska Jakość, Certyfikat Przyjazny dla Człowieka i Euro Certyfikat 2007, Certyfikat Systemu Jakości ISO 9001:2001, Certyfikat Jakości Q, Certyfikat IQNet ISO 9001:2001, Złoty Certyfikat Rzetelności 2010.*

<sup>13</sup> Strona internetowa Podlaskiego Klastra Bielizny, <http://spkb.com.pl>, z dnia 26.06.2010 r.

<sup>14</sup> Opracowanie własne na podstawie stron internetowych podlaskich producentów bielizny.

### 3.3. Produkty

Wartość światowej produkcji na rok 2008 była szacowana na 65 mld euro, jednakże brak jest jednoznacznie dokładnych danych to potwierdzających. Według raportu *The Bodywear Market in EU* obroty w sektorze bielizny w roku 2008 w całej Unii Europejskiej stanowiły 12% obrotów w produkcji odzieży.

Wartość produkcji bielizny w krajach UE spadła o 17% do 9,6 mld euro w latach 2004-2008. Spadek konkurencyjności sektora został spowodowany przede wszystkim przez wzrost kosztów produkcji, co tłumaczy, dlaczego wartość całkowitego obrotu uzyskanego w sektorze produkcji bielizny w UE uległa obniżeniu. Włochy pozostały zdecydowanie największym wartościowo producentem bielizny na poziomie 29% produkcji w UE, tuż przed Hiszpanią, Portugalią i Rumunią. Wszyscy główni producenci z krajów UE zanotowali w tym samym okresie 2004-2008 spadek wartości produkcji, podczas gdy kilka krajów w Europie Wschodniej osiągnęło wzrost wartości produkcji bielizny. Polska w tym samym okresie zanotowała 7,1% przyrostu wartości produkcji, z 4,7% udziałem w produkcji całej UE. Plasowało to Polskę na siódmym miejscu wśród krajów UE jako producenta bielizny<sup>15</sup>.

Polski sektor bielizny jest bardzo rozdrobniony. Znajduje się w nim około 350 podmiotów. Większość z nich zatrudnia do 10 pracowników. Produkcja firm wzrosła o 7% rocznie do 455 mln euro w 2008 roku (tabela 3.)<sup>16</sup>.

**Tabela 3. Produkcja bielizny w Polsce w latach 2004-2008 w milionach euro**

Kategoria	2004	2006	2008*	Zmiana w %
Bielizna	49,3	50,1	63,5	+7,2
T-shirty	79,2	84,0	72,1	-2,2
Bielizna podstawowa	79,2	88,1	90,0	+3,4
Bielizna plażowa	31,1	30,5	34,7	+2,9
Bielizna nocna	15,5	19,6	22,3	+10,9
Wyroby pończosznice	101,0	140,2	172,7	+17,7
<b>Łącznie bielizna</b>	<b>355,3</b>	<b>412,5</b>	<b>455,3</b>	<b>+7</b>

\* Szacunkowe dane.

Źródło: *The Bodywear Market in Poland*,  
<http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475> s. 2.

Produkty sektora klasyfikowane są w czterech segmentach cenowych. Najniższy to segment ekonomiczny obejmujący produkty „no name” – sprzedawane w wielkopowierzchniowych marketach, dyskontach i na bazarach. Nad segmentem „no name” plasuje się asortyment ze średniej/nieższej warstwy cenowej, dystrybuowany głównie przez hurtownie i sklepy multibrandowe. Średnia i średnia/wyższa półka cenowa to segment zdominowany przez markowe towary sprzedawane w sieciach salonów własnych bądź franczyzowych. Na szczycie piramidy jest segment „premium” obejmujący wysokogatunkowe, ekskluzywne produkty adresowane do konsumenta o wysokim statusie materialnym<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> *The Bodywear Market in EU, Production*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4026.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4026.pdf), z dnia 28.07.2010 r.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży...*, op. cit.

Produkty wytwarzane przez podlaskich producentów bielizny można sytuować w dwóch środkowych wyżej wymienionych klasach. Bielizna podlaskich producentów to bielizna przeznaczona dla klientów w każdym wieku, o różnym statusie społecznym i materialnym, o różnych stylach życia, preferowanych wzorach, ozdobach, kolorystyce, fasonie i cenie, a przede wszystkim w dużym zakresie rozmiarowym.

W szerokiej gamie produktów podlaskich przedsiębiorców brakuje jedynie specjalistycznej bielizny korekcyjnej, czy też przeznaczonej dla kobiet po zabiegach usunięcia piersi. W pozostałych przypadkach możemy mówić o pełnej gamie produktów oferowanych przez podlaskich producentów.

Produkty są wytwarzane na bazie wysokiej jakości surowców sprowadzonych z kilkunastu krajów całego świata, jak i wytwarzanych w Polsce.

W Polsce nie ma firmy marketingowej, która by prowadziła badania dotyczące liczby posiadanych egzemplarzy bielizny. Śledząc fora internetowe można przeczytać, iż kobiety posiadają od 10 do 20 staników, z czego noszą trzy – cztery, reszty używając tylko na konkretne okazje – wizytę, randkę, uprawianie sportu<sup>18</sup>.

Jak wskazują różne opracowania, statystyczna Francuzka i Włoszka wydaje na bieliznę 98 euro rocznie, Polka trzykrotnie mniej, o połowę mniej niż Niemka i mieszkanka Skandynawii. Po bieliznę ekskluzywną – stanik za około 300 zł, figi za 150 zł – sięga w Polsce około 2% klientek. Większość kupuje rzeczy tańsze, w sklepach sieciowych, na bazarach lub w sklepach z niższej półki<sup>19</sup>. Jednak coraz więcej Polek dysponujących wyższą siłą nabywczą pieniądza częściej dokonuje zakupu bielizny z segmentu produkowanego przez podlaskich producentów.

### **3.4. Dystrybucja**

Polskie produkty sektora produkcji bielizny trafiają na wszystkie kontynenty. W szczególności w ostatnich kilku latach rośnie sprzedaż w Europie Zachodniej. Na wschód od Polski bielizna produkowana w Polsce uznanie zdobyła już z końcem lat 90. XX wieku.

W 2008 roku import bielizny do Polski osiągnął poziom 38,7 tys. ton o wartości 513 mln euro<sup>20</sup>. Był to 83% wzrost wartości importu oraz 57% wolumenu importu w stosunku do roku 2006. Tym samym Polska stała się 11. największym importerem bielizny w całej UE, wyprzedzając Grecję i Irlandię, jednocześnie plasując się tuż za Danią i Szwecją. Wartość importu bielizny do Polski stanowiła 2,1% importu bielizny ogółem w UE. Największym eksporterem bielizny na polski rynek byli Niemcy. Udział w przywozie niemieckiej bielizny do Polski wzrósł z 22% w ujęciu wartościowym w 2006 r. do 32% w 2008 r. Natomiast w dalszej kolejności znaczną dynamikę przyrostu importu bielizny w ujęciu wartościowym w analizowanym okresie odnotowano z Chin (14%) oraz Włoch (13%).

Wolumen importu bielizny z poszczególnych krajów w latach 2006-2008 wzrastał odpowiednio: z Niemiec (+172%), Chin (+74%) oraz Włoch (+56%). Inni ważni dostawcy bielizny do Polski to: Słowacja (1,0 mln euro w 2006 r. i 19,5 mln w 2008 r.) oraz Turcja (+10% do 18,6 mln euro). Wśród krajów eksportujących do Polski bieliznę o wartości

<sup>18</sup> Bojańczyk J., *Zagłądanie pod sukienkę*, [http://www.rp.pl/artykul/471484\\_Zagladanie\\_pod\\_sukienke.html](http://www.rp.pl/artykul/471484_Zagladanie_pod_sukienke.html), z dnia 3.07.2010 r.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> *The Bodywear Market in Poland* <http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475>, z dnia 28.07.2010 r., s. 2.



przekraczającej 10 mln euro są także: Holandia, Belgia, Austria, Indie, Bangladesz, Francja oraz Węgry. Przywozy z tych krajów w latach 2006-2008 wzrastały, poza Indiami, gdzie w analizowanym okresie odnotowano 2% spadek importu.

Import bielizny z krajów UE do Polski w latach 2006-2008 spadły w ujęciu ilościowym o 21% i wzrósł pod względem wartości o 41%. Ten wzrost można głównie przypisać do wzrostu importu z Chin, Turcji i Bangladeszu. Dodatkowo wzrósł przywóz bielizny z Wietnamu, Tunezji i Pakistanu, a import z Indii, Tajlandii i Indonezji uległ zmniejszeniu.

W 2008 roku największa ilość bielizny z Polski trafiała do Niemiec (29% polskiego eksportu). Inne istotne kierunki eksportu polskiej bielizny w roku 2008 to: Holandia (11%), Rosja (8%), Włochy (7%), Ukraina (7%), Litwa (6%) i Francja (5%). Pozostałymi miejscami przeznaczenia poza terytorium UE były Szwajcaria, Azerbejdżan, Białoruś, Norwegia i USA<sup>21</sup>.

Rośnie też sprzedaż bielizny w kraju, gdyż wciąż powstają nowe sklepy – salony, zwłaszcza w ramach sieci, głównie w centrach handlowych dużych miast. Wraz ze wzrostem sprzedaży bielizny rosną wydatki na reklamę. Nawet małe sklepy w niewielkich miejscowościach o nieco innej strategii handlowej mają coraz to liczniejszą grupę klientów. Oferta w tego typu sklepach jest zwykle mniej specjalistyczna i luksusowa niż w salonach wielkomiejskich, gdyż musi być dostosowana do zróżnicowanej zasobności portfela potencjalnych klientów<sup>22</sup>.

Podlascy przedsiębiorcy działający w sektorze producentów bielizny dystrybuują swoje produkty na kilka sposobów. Do niedawna podstawowym kanałem dystrybucji bogatej oferty produktów na terenie kraju były sklepy z bielizną, sieci salonów multibrandowych z markową bielizną oraz hurtownie bielizny. W oparciu o organizowane pokazy bielizny hurtownicy dokonywali zakupów. Ten sposób dystrybucji coraz częściej jest wzmacniany sprzedażą za pośrednictwem sklepów internetowych z bielizną lub własnych sklepów internetowych. Podlascy przedsiębiorcy nie posiadają własnej sieci sklepów sprzedaży swoich marek bielizny, jak też sieci opartych o system franczyzy. Jedno i drugie rozwiązanie jest stosowane przez polskich producentów bielizny z innych regionów kraju.

Do promocji marek bielizny producenci wykorzystują udział w targach, reklamę w prasie, katalogi firmowe, prezentacje w miejscach sprzedaży bielizny, szkolenia, estetykę opakowań. W przypadku eksportu bielizny firmy w pierwszej kolejności starają się uczestniczyć w światowych targach mody (w Paryżu, Lyonie czy Szanghaju). Tam próbują nawiązać współpracę z wyłącznymi przedstawicielami handlowymi w danym kraju lub zdobyć klientów indywidualnych.

Dużym zagrożeniem dla podlaskich producentów w zakresie zbytu produktów jest rosnąca konkurencja ze strony sieci sklepów z bielizną, działających na zasadach franczyzy prowadzonej przez duże zachodnie firmy odzieżowe i bieliźniarskie, jak też polskie uznane firmy sektora. Stanowią one jeden z podstawowych kanałów ekspansji na polski rynek przez europejskich producentów bielizny.

Największy udział w rynku polskim ma wciąż Triumph. Marka obecna jest w kraju od ponad 40 lat, a produkty sygnowane logo w kształcie korony można kupić w blisko 2000 punktów sprzedaży. Obroty spółki sięgają 170 mln zł. Współpracę franczyzową

<sup>21</sup> *The Bodywear Market in Poland*,

<http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475>, s. 6.

<sup>22</sup> Zbigniew Żukowski (2010), *Pomysł na biznes – sklep z bielizną*, „Gazeta Prawna” nr 7 z dnia 10.01.2008 r.

nawiązano łącznie z 87 partnerami w Polsce i krajach bałtyckich. Do końca roku 2009 przewidywano powiększenie tej liczby do około 120<sup>23</sup>. Takie firmy, jak Atlantic, Mewa czy LPP wykładają ogromne środki na inwestycje i reklamę, bo wiedzą, że im się to szybko zwróci. Zwłaszcza, że coraz więcej rodzimej produkcji kierowanej jest na rynki wschodnich sąsiadów Polski. Pewnym ograniczeniem ekspansji jest jedynie brak fachowców do produkcji.

Sprzedaż markowej bielizny w sieciach własnych i franczyzowych związana jest z rozwojem centrów handlowych, w których zdecydowaną większość najemców stanowią sieci odzieżowe. Bielizna dzienna i nocna jest podstawowym asortymentem umiarkowanych metrażowo punktów sprzedaży, natomiast bielizna plażowa jest przeważnie (ze względu na sezonowość) dodatkiem od oferty salonów z odzieżą, artykułami sportowymi bądź bielizną dzienną. W Polsce działa obecnie około 250 centrów handlowych i wciąż powstają nowe.

Dynamika przyrostu centrów handlowych, spadek znaczenia pozasalonowych kanałów dystrybucyjnych (hurtownie, niewielkie lub niezrzeszone w sieci sklepy multibrandowe i bazy), rosnący segment średniozamożnych i zamożnych Polaków oraz rosnący popyt na odzież ze średniej półki cenowej – stwarzają duże szanse dla rozwoju franczyzy w sektorze bielizny i kostiumów plażowych<sup>24</sup>. Z pewnością taki będzie docelowy kierunek rozwoju dystrybucji produktów przez podlaskich producentów, chcących utrzymać udział w rynku i go powiększać.

### **3.5. Kierunki rozwoju**

Od końca 2008 roku do chwili obecnej, podobnie jak na całym świecie, tak i w Polsce dynamika wzrostu sprzedaży podlaskich producentów bielizny uległa znacznemu obniżeniu ze względu na ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy. Taką sytuację potwierdzali podlascy producenci w wywiadach indywidualnych (IDI). Z punktu widzenia podlaskiego rynku pracy, niezwykle istotną kwestią jest fakt, iż całość produkcji wytwarzanej przez podlaskich producentów bielizny wykonywana jest na Podlasiu. Wielokrotnie podejmowano próby przenoszenia produkcji lub podwykonawstwa do Rumunii czy na Ukrainę, jednak znaczne ubytki na jakości finalnego produktu zahamowały ten kierunek rozwoju. Przedsiębiorcy przyznają, że gdyby nie wysokie nakłady kapitałowe związane z przeniesieniem części produkcji do Chin – wzorem renomowanych na świecie producentów bielizny – ten temat im również nie byłby obcy. Do tego dochodzi ryzyko utraty jakości – która w chwili obecnej stanowi najlepszą wizytówkę podlaskich produktów i firm wytwarzających bieliznę – obok atrakcyjnej ceny w swoim segmencie. Dzięki temu podlaskie produkty bieliźniarsko-gorseciarskie trafiają właściwie na rynki całego świata. I tak podlaskie marki bielizny można znaleźć w takich krajach, jak<sup>25</sup>: Austria, Australia, Belgia, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Izrael, Irlandia, Kazachstan, Kanada, Litwa, Niemcy, Portugalia, Rosja, Rumunia, Słowacja, Szwecja, Szwajcaria, Ukraina, USA, Węgry, Włochy, Wielka Brytania.

<sup>23</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży...*, op. cit.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych podlaskich producentów bielizny.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

W ostatnich pięciu latach najdynamiczniej rozwinęła się sprzedaż na rynki krajowe Europy Zachodniej, bowiem wśród nabywców na rynkach wschodnich polska bielizna, w tym bielizna z Podlasia, ma ugruntowaną i stabilną pozycję.

Rozwój sektora produkcji bielizny na Podlasiu jest napędzany przez kilka „lokomotyw” – wiodących firm skupionych m.in. w Podlaskim Kłastrze Bielizny, o wypracowanej pozycji liderów w kraju i istotnej rozpoznawalności w Europie. Siła tych „lokomotyw” w chwili obecnej tkwi we wzajemnej współpracy i konkurencji, co pozwala „ciągnąć” cały sektor do przodu: pod względem jakościowym, wzorniczym, wizerunkowym, poziomu zatrudnienia i liczby firm sektora zlokalizowanych w regionie. Tuż za nimi są firmy – „wagony” – które mają aspiracje, by dołączyć do grona „lokomotyw”. Bez wątpienia niezwykle istotne z punktu widzenia przyszłości sektora jest obranie wspólnego kierunku rozwoju tak, by „nie wykoleić” szybko rozpędzającego się „pociągu”. Jednym z istotnych elementów będzie budowa przez firmy sektora własnych sieci sprzedaży, opartych być może na zasadach franczyzy i to najlepiej na zasadzie wspólnego dla sektora lub co najmniej dla inicjatywy klastrowej znaku wizerunkowego – wspólnej marki. Gwarancja zbytu swoich produktów spowoduje z pewnością pojawienie się nowych firm w sektorze, co już ma miejsce, które będą deptały po piętach najlepszym i tworzyły jeszcze większą presję ze względu na wzrost konkurencyjności. Jednak nowoczesna kolej nie może obejść się bez dwóch podstawowych rzeczy: energii i jej odpowiednich torów, by wytrzymywały duże prędkości. Energią dla sektora jest, a raczej będzie dopływ wykwalifikowanych nowych kadr, które z jednej strony będą zastępowały osoby z sektora przechodzące na emeryturę, z drugiej zaś strony będą wносиły powiew świeżości. „Podkładem kolejowym” na duże prędkości – duże możliwości produkcji – będą wcześniej wspomniane własne kanały dystrybucji, ale wsparte potężną kampanią promocyjną firm i produktów z Podlasia – w kraju i za granicą. Bez tej podstawowej i dobrej jakościowo infrastruktury „lokomotywy” sektora produkcji bielizny na Podlasiu będą miały takie same problemy – jak realna kolej w Polsce.

Jednak do tego wszystkiego potrzebna jest zgoda na szczeblu ogólnoregionalnym, co do istotności tego sektora gospodarczo i/lub wizerunkowo dla regionu oraz zaangażowanie odpowiedniej ilości środków finansowych i osobowych, by wykorzystać oddolny potencjał i chęci do stworzenia czegoś wysoce jakościowego w wymiarze globalnym.



#### **4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora**

W ramach pierwszego obszaru dokonana została analiza zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora, w podziale na czynniki popytowe i podażowe. Zastosowano tu metodę desk research. Uwzględniono przy tym następujące rodzaje czynników: ekonomiczne, społeczne, prawno-administracyjne i technologiczne. W grupie czynników popytowych znalazły się wybrane czynniki:

- ekonomiczne: rosnący poziom dochodów ludności, rozwój rynku zachodniego, rozwój rynków wschodnich, wahania w kursie złotego;
- społeczne: wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny, doboru właściwego rozmiaru i aspektów zdrowotnych bielizny, rosnące przywiązanie do jakości i do marki, dalsza indywidualizacja oferty w modzie;
- prawno-administracyjne: wzrost kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE), polityka rozwoju regionalnego –w tym rozwój klastrów.

Natomiast w grupie czynników podażowych uwzględniono czynniki:

- ekonomiczne: rosnące koszty pracy, napływ niskocenowej bielizny z krajów azjatyckich, finansowanie ze środków Unii Europejskiej, rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną,
- społeczne: ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem, większa skłonność do zakupów przez Internet;
- technologiczne: postęp techniczny w technologii wytwarzania.

Sfera międzynarodowa w przypadku producentów bielizny, która bez wątpienia skupia się przede wszystkim na dalszej ekspansji zagranicznych producentów bielizny na polski rynek, przeplata się i jest bezpośrednio związana ze sferą ekonomiczną (m.in. wahania kursu złotego, ekspansja sieci franczyzingu, rozwój rynków wschodnich i zachodnich). W związku z powyższym nie została ona wyodrębniona w sposób szczególny, a potraktowana jako ściśle powiązana ze sferą ekonomiczną.

Natomiast z uwagi na minimalny zakres oddziaływania sfery środowiskowej na sektor produkcji bielizny – nie podlegała ona głębszej analizie.

Dobór powyższych czynników był podyktowany ich wykorzystaniem w kolejnym etapie analizy, jakim była metoda scenariuszowa. Istotą scenariuszy jest tworzenie list procesów, które występują w otoczeniu sektora oraz oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia w przyszłości. Decyzje dotyczące na przykład wejścia do sektora muszą być podejmowane z uwzględnieniem tych składników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie sektora. Stąd taki, a nie inny skład poszczególnych grup czynników, który został zaakceptowany w ramach prac grupy ekspertów. Sporządzone scenariusze pozwoliły na określenie, w jakim przedziale zmienności przyszłość sektora będzie się zawierała.

W obszarze 1 analizy została przeprowadzona analiza wtórnych źródeł informacji, by ustalić popytowe i podażowe uwarunkowania rozwoju danego sektora. Pozwoliło to określić, jakie czynniki oddziałujące na sektor są przedstawione w literaturze przedmiotu i jaka jest potencjalnie siła ich wpływu.

## **4.1. Analiza czynników popytowych**

### **4.1.1. Czynniki ekonomiczne**

#### **4.1.1.2. Rosnący poziom dochodów ludności**

W 2009 roku w gospodarstwach domowych przeciętny miesięczny nominalny dochód rozporządzalny na 1 osobę wyniósł około 1114 zł i był realnie wyższy o 3,0% od dochodu z roku 2008. Wzrost realnego poziomu dochodów odnotowano we wszystkich grupach społeczno-ekonomicznych, z wyjątkiem gospodarstw domowych rolników (spadek o 3,3%).

Najwyższy poziom dochodów osiągnęły w analizowanym roku gospodarstwa pracujących na własny rachunek poza gospodarstwem rolnym – o 25,3% wyższy od dochodu w gospodarstwach ogółem. Dochód wyższy od przeciętnego uzyskały ponadto gospodarstwa emerytów o 5,9% oraz pracowników – o 0,8% (w tym w gospodarstwach pracowników na stanowiskach nierobotniczych dochód był wyższy o 33,7%). Miesięczny dochód rozporządzalny na osobę w pozostałych grupach gospodarstw był niższy od przeciętnego dochodu w gospodarstwach ogółem (u pracowników na stanowiskach robotniczych – o 22,6%, u rencistów – o 21,9% oraz u rolników – o 20,7%)<sup>26</sup>.

W 2009 roku w skali ogółu gospodarstw domowych realny poziom dochodów był nieco wyższy niż przed rokiem, chociaż tempo wzrostu nie było tak duże jak w roku 2008 (3% wobec 8%). Miało to niewątpliwie związek ze wzrostem stopy bezrobocia w 2009 roku (stopa bezrobocia rejestrowanego w końcu roku 2009 wynosiła 11,9% w porównaniu do 9,5% w analogicznym okresie 2008 r.). Siła nabywcza przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w 2009 r. była o 1,1% wyższa niż w roku poprzednim, podczas gdy w 2008 roku o 6,1%. Zwiększyła się siła nabywcza płac w odniesieniu do części towarów żywnościowych, odzieży i obuwia, łączności, rekreacji i kultury, wyposażenia mieszkań, transportu, zdrowia oraz edukacji. Wzrosła też siła nabywcza przeciętnej emerytury i renty brutto z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych (o 4,3%), a także nieznacznie emerytury i renty rolników indywidualnych (o 1,9%).

W gospodarstwach domowych ogółem realna wartość dochodu rozporządzalnego na osobę wzrosła o 3,0%. Wzrost realnego poziomu dochodów odnotowano we wszystkich grupach społeczno-ekonomicznych, oprócz gospodarstw rolników. Największy wzrost wystąpił w gospodarstwach domowych rencistów (o 3,8%), pracowników (o 3,6%), emerytów (o 3,3%) i pracujących na rachunek własny (1,4%), natomiast w gospodarstwach rolników wystąpił spadek (o 3,3%).

Zróżnicowanie dochodów wewnątrz poszczególnych grup społeczno-ekonomicznych gospodarstw domowych nie uległo istotnym zmianom.

W 2009 roku poziom przeciętnych miesięcznych nominalnych wydatków w gospodarstwach domowych na 1 osobę wyniósł około 957 złotych, w tym na towary i usługi konsumpcyjne – około 914 zł. Wydatki ogółem w ujęciu realnym wzrosły o 2,2%, a wydatki na towary i usługi konsumpcyjne były realnie wyższe niż w roku poprzednim o 2%.

<sup>26</sup> *Material na konferencję prasową w dniu 26 maja 2010 r.* Informacja sygnałna Wyniki badań GUS Sytuacja gospodarstw domowych w 2009 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Realny wzrost wydatków na towary i usługi konsumpcyjne zanotowano we wszystkich grupach społeczno-ekonomicznych z wyjątkiem gospodarstw domowych pracujących na własny rachunek.

Utrzymuje się dalszy spadek poziomu ilościowego spożycia przez gospodarstwa domowe niektórych artykułów żywnościowych, zwłaszcza – pieczywa, mleka, makaronu, kaszy, ryżu, płatków oraz niektórych warzyw (głównie ziemniaków).

W 2009 r. w pięciu województwach gospodarstwa domowe dysponowały dochodami wyższymi od przeciętnej krajowej. Były to gospodarstwa z województw: mazowieckiego, dolnośląskiego, pomorskiego, łódzkiego i zachodniopomorskiego. W województwie śląskim dochód kształtował się na poziomie średniej krajowej. Przeciętna miesięczna wartość dochodu rozporządzalnego na osobę była najwyższa w województwie mazowieckim – ok. 1439 zł, zaś najniższa w województwie podkarpackim i wynosiła ok. 835 zł na osobę w gospodarstwie domowym, tj. była niższa o 25,1% od średniej krajowej i o 42% od przeciętnego dochodu w województwie mazowieckim<sup>27</sup>.

W gospodarstwach domowych ogółem realne wydatki na towary i usługi konsumpcyjne w przeliczeniu na 1 osobę w 2009 roku były wyższe niż przed rokiem o 2,0%, podczas gdy w 2008 roku w stosunku do roku 2007 o 7,1%. Realny wzrost wydatków na towary i usługi konsumpcyjne wystąpił wśród gospodarstw pracowników (o 2,7%), emerytów i rencistów (o 2,5%) oraz rolników (o 0,3%), natomiast realny spadek – w gospodarstwach pracujących na własny rachunek (o 2,0%).

Nadal najwyższy udział w strukturze wydatków ogółu gospodarstw domowych miały wydatki na żywność i napoje bezalkoholowe (25,1%), przy czym w gospodarstwach pracowników na stanowiskach nierobotniczych stanowiły one 20,2%, a w gospodarstwach rolników – 33,2% wszystkich wydatków. Dużym obciążeniem dla gospodarstw domowych były ponadto wydatki na użytkowanie mieszkania lub domu i nośniki energii (19,7%). Były one szczególnie odczuwalne zwłaszcza dla gospodarstw emerytów i rencistów, którzy przeznaczali blisko 24% swoich wydatków na tę kategorię usług.

Mniejszy udział wydatków na odzież i obuwie (o 0,3%) dotyczył wszystkich grup społeczno-ekonomicznych, z wyjątkiem rolników (wzrost o 0,3%). W 2009 r., podobnie jak w latach 2007-2008, spadł udział wydatków na łączność w wydatkach ogółem we wszystkich grupach społeczno-ekonomicznych.

Sytuacja dochodowa gospodarstw domowych jest czynnikiem wyraźnie różnicującym poziom i strukturę wydatków. Wyraża się to m.in. większym obciążeniem budżetów rodzin najuboższych wydatkami na zaspokojenie podstawowych potrzeb, tj. wydatkami na żywność i napoje bezalkoholowe oraz na stałe opłaty mieszkaniowe (opłaty na rzecz właścicieli, zaopatrzenie w wodę i inne usługi związane z zamieszkiwaniem oraz nośniki energii. W 2009 r. w budżetach 20% osób o najniższych dochodach w gospodarstwach domowych ogółem wydatki te stanowiły łącznie 55,8%, w gospodarstwach pracowników – 52,7%, a w gospodarstwach emerytów i rencistów – 51,1%. Wydatki podstawowe nie sięgały natomiast nawet połowy ogółu wydatków u 20% osób o najwyższych dochodach (w gospodarstwach ogółem – 34,8%, pracowników – 30,5%, emerytów i rencistów – 40,5%). W porównaniu do ubiegłego roku obciążenie budżetów rodzinnych podstawowymi wydatkami, zarówno rodzin najuboższych, jak i najbogatszych wzrosło. Wzrost udziału

<sup>27</sup> Ibidem.

wydatków podstawowych spowodowany był przede wszystkim wzrostem cen na użytkowanie mieszkania i nośniki energii.

W 2009 roku poziom przeciętnych miesięcznych wydatków 20% osób o najwyższych dochodach w gospodarstwach ogółem wyniósł ok. 1784 zł na osobę i był 3,8-krotnie wyższy od poziomu wydatków 20% osób o najniższych dochodach. W gospodarstwach domowych pracujących na własny rachunek 20% osób najzamożniejszych wydawało przeciętnie 2468 zł na osobę, to jest 4,3-krotnie więcej niż 20% osób najbiedniejszych, w gospodarstwach pracowników – 1794 zł na osobę, tj. 3,9-krotnie więcej niż w 20% osób najbiedniejszych, a w gospodarstwach emerytów i rencistów – 1701 zł na osobę, tj. 3,4-krotnie więcej<sup>28</sup>.

Najniższe zarobki w skali kraju wystąpiły w regionie wschodnim (województwa: podkarpackie, świętokrzyskie, lubelskie, podlaskie oraz warmińsko-mazurskie). Wyniosły tutaj 2 800 zł, czyli stanowiły 74% wynagrodzeń uzyskanych w skali Polski<sup>29</sup>. W tym samym roku na Podlasiu przeciętne miesięczne wynagrodzenie wynosiło 2610,21 zł, co stanowiło 88,7% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto dla całego kraju<sup>30</sup>.

Zgodnie z prognozami analityków, społeczeństwo polskie będzie z roku na rok coraz dłużej i lepiej się kształciło. A co za tym idzie, w perspektywie dłuższego czasu wzrosną także możliwości zarobkowe Polaków. Z dużą dozą prawdopodobieństwa nie pozostanie to bez wpływu na zwyczaje zakupowe. Te zmiany stworzą możliwości do dalszego wzrostu i rozwoju jakościowego rynku bielizniarskiego<sup>31</sup>.

Ponadto wyraźnie wzrósł wskaźnik dobrobytu mierzący nastroje społeczne wynikające z sytuacji ekonomicznej w pierwszym kwartale 2010 roku. Oznacza to, że po spadku tego wskaźnika w ciągu całego 2009 roku i trzech ostatnich kwartałów 2008 roku nastroje społeczne w Polsce zaczęły się poprawiać<sup>32</sup>.

Zgodnie z ekonomicznym prawem Engla, wraz ze wzrostem dochodów ludności maleje procentowy udział wydatków konsumenta na żywność, a rośnie w miarę proporcjonalnie m.in. na tekstylia i odzież, a ponadproporcjonalnie na dobra luksusowe. Bieliznę z pewnością należy zaliczyć jednocześnie do ostatnich dwóch rodzajów dóbr. Jeszcze do niedawna przez wiele polskich nabywców bielizna była traktowana jako dobro luksusowe, co sukcesywnie ulega zmianie. W połączeniu z rosnącymi dochodami statystycznego polskiego nabywcy bielizny oznaczać to może rosnący w dalszym ciągu popyt na artykuły wytwarzane przez sektor producentów bielizny.

#### **4.1.1.3. Rozwój rynku zachodniego**

Polska bielizna, w tym podlaskich producentów bielizny, coraz częściej spotyka się z uznaniem konsumentów takich krajów, jak: Francja, Włochy, Hiszpania, Niemcy, Szwajcaria. W chwili obecnej szacuje się, iż około 40% produkcji liderów podlaskiego rynku

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Wałaszek M. (2008), *Regionalne zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń w 2008 roku*,

[http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,98557,6606183,Regionalne\\_zroznicowanie\\_poziomu\\_wynagrodzen\\_w\\_2008.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,98557,6606183,Regionalne_zroznicowanie_poziomu_wynagrodzen_w_2008.html), z dnia 25.07.2010 r.

<sup>30</sup> *Województwo na tle kraju w 2008 r.*, US w Białymstoku, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bialystok/ASSETS\\_09w00\\_01.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bialystok/ASSETS_09w00_01.pdf), z dnia 28.07.2010 r.

<sup>31</sup> Leśniewska N., (2008) *Franczyza w branży...*, op. cit.

<sup>32</sup> *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju i województw wraz z elementami prognozy*, (2010 ), Raport 2010Q1, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, czerwiec 2010 r., [http://www.pokl.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/633efd004344a44cad5fed254db148dc/190710\\_BIEC\\_2010Q1.pdf?MOD=AJPERES](http://www.pokl.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/633efd004344a44cad5fed254db148dc/190710_BIEC_2010Q1.pdf?MOD=AJPERES), z dnia 28.07.2010 r., s. 4.



bielizny trafia na rynki zagraniczne, w tym rynki zachodnie. Można więc śmiało mówić o rozwoju rynku Europy Zachodniej od strony popytowej. Bielizna oferowana w krajach zachodnich pozycjonowana jest jako bielizna klasy średniej o bardzo atrakcyjnej cenie. Stąd też polscy producenci, w tym podlascy, coraz więcej znajdują na zachodzie Europy adoratorów najbliższej ciała części garderoby. Trend ten w najbliższym okresie pięciu lat będzie się nadal utrzymywał. Stanowić to będzie istotny kierunek dystrybucji oferty produktowej podlaskich producentów. Zwłaszcza, jeśli zostanie on wzmocniony kampanią reklamową.

Podobnie jak podlascy producenci są obecni na rynkach zagranicznych ze swoją ofertą produktową, tak producenci zagraniczni oferują swój asortyment w Polsce. W najbliższym czasie należy spodziewać się dalszej ekspansji zagranicznych producentów zwłaszcza z krajów Europy Zachodniej w segmencie, w którym działają podlascy przedsiębiorcy. Bowiern przewagą zachodnioeuropejskich firm sektora będzie przewaga kosztowa z racji na fakt, iż zdecydowana większość zachodnich firm szyje bieliznę w Chinach. Zatem rosnący w chwili obecnej kurs euro nie będzie stanowił na tyle dużej bariery, która by przystopowała zamiary zachodnich producentów do ekspansji na rynek polski, który jest jeszcze postrzegany jako rynek wzrostowy. Ponadto wyższy potencjał kapitałowy powoduje, że wspomniani producenci wkraczają do Polski poprzez własne sieci sklepów lub sieci franczyzingu i są obecni w modnych teraz w Polsce galeriach handlowych, w których z kolei nie ma zbyt dużej oferty podlaskich producentów. Wynika to m.in. z wysokich kosztów najmu lokali w tego typu centrach, ponadto za tym idzie wysoki potencjał finansowy przeznaczany na reklamę.

Należy zatem postrzegać ekspansję zagranicznych producentów bielizny do Polski jako istotne zagrożenie ze strony nowych konkurentów, które będzie obniżało popyt na produkty podlaskich producentów bielizny.

#### **4.1.1.4. Rozwój rynków wschodnich**

Polskie produkty branży bieliźniarskiej, w tym w dużej mierze producentów z Podlasia, cieszą się już od wielu lat ogromnym powodzeniem w krajach położonych na wschód od Wisły. Podlascy producenci bielizny są obecni na rynkach wschodnich już od połowy lat 90. ubiegłego wieku. Staniki, gorsety, bielizna dzienna i nocna „podbijają” m.in. rynek rosyjski, jak i ukraiński i wciąż cieszą się dużym uznaniem ze strony tamtejszych nabywców. To także eksport na Litwę, czy do Estonii.

Jak podkreślali w wywiadach indywidualnych podlascy przedsiębiorcy, rynek wschodni był jednym z pierwszych kierunków ekspansji eksportowej i nadal jest to rynek z dużymi perspektywami rozwoju.

W 2009 roku globalny dochód w przemyśle spadł do około 29 miliardów dolarów, to jest prawie o 3% w porównaniu do 2008 roku. Ze względu na powolne tempo wzrostu obserwowane w tradycyjnych rynkach zachodnich, producenci skupiają się obecnie na rynkach wschodzących, m.in. Rosji i Azji. Dwucyfrowego wzrostu oczekuje się zarówno dla Chin i Indii w sprzedaży bielizny w ciągu najbliższych kilku lat<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> *Global Underwear Market Report 2010*,  
[http://www.ystats.com/uploads/report\\_abstracts/774.pdf?PHPSESSID=9dlbd33ca048ef3e415eee5510eb5bc9](http://www.ystats.com/uploads/report_abstracts/774.pdf?PHPSESSID=9dlbd33ca048ef3e415eee5510eb5bc9).

Dalsze utrzymanie dobrej marki produktów bielizniarskich z Polski na rynkach wschodnich, wraz z rozwojem gospodarczym krajów tej części świata, w szczególności wzrostem zamożności społeczeństwa – będzie gwarantowało popyt na podlaskie produkty bielizniarskie.

Coraz częściej wskazuje się również w dłuższej perspektywie czasu na pewne możliwości zbytu produktów w krajach azjatyckich. Wszelkie statystyki pokazują, że od 2000 roku Azja stała się ważnym rynkiem dla europejskich i amerykańskich marek bielizniarskich. Zgodnie z dostępnymi danymi, średni globalny wzrost konsumpcji na rynku bielizny kształtuje się na poziomie 2,9% każdego roku, natomiast w Azji wynosi on 8%, zaś w Chinach plasuje się na poziomie aż 11% rocznie.

W 2007 roku amerykański rynek bielizny zarobił blisko 14 miliardów dolarów, a azjatycki osiągnął pułap 10 milionów dolarów. Jednak biorąc pod uwagę fakt, że przewidywana na 2014 rok liczba kobiet w Chinach i Indiach przekroczy miliard, należy przypuszczać, iż konsumpcja bielizny zdecydowanie wzrośnie w tym regionie<sup>34</sup>.

W tym względzie jest to z pewnością szansa dla podlaskich przedsiębiorstw sektora bielizniarskiego na dalszą ekspansję eksportową. Jednak będzie ona następować stopniowo i w nieco dłuższej perspektywie czasu, w szczególności jeśli chodzi o rynek azjatycki.

#### **4.1.1.5. Wahania w kursie złotego**

Kryzys finansowy i gospodarczy na świecie przyczynił się do znaczącego wzrostu zmienności kursu złotego. Można oczekiwać, że niestabilna sytuacja na rynkach walutowych odzwierciedlona będzie w podwyższonej zmienności kursu złotego.

Według prognoz, największy wpływ na notowania złotego w 2010 roku będzie miał globalny klimat inwestycyjny oraz zachowanie dolara amerykańskiego. Czynniki lokalne będą *per saldo* umiarkowanie pozytywne dla złotego. Pozytywny wpływ relatywnie wysokiego wzrostu gospodarczego będzie zneutralizowany przez wysoki deficyt budżetowy oraz rosnący dług publiczny. Relatywny poziom stóp procentowych nie będzie wpływał istotnie na kurs walutowy ze względu na utrzymującą się wysoką zmienność na rynkach. Osłabienie złotego w pierwszym kwartale 2010 roku nie powinno przekroczyć 7% w relacji do euro i 13% w relacji do dolara amerykańskiego (4,50 EURPLN i 3,30 USDPLN). Umocnienie złotego w kolejnych miesiącach nie będzie silne – złoty pozostanie w szerokim zakresie 3,80-4,30 w relacji do euro. Czynniki mające największy wpływ na kursy walutowe:

- 1) czynniki makroekonomiczne lokalne: dynamika wzrostu PKB w Polsce (w szczególności dynamika wzrostu w relacji do innych krajów), sytuacja fiskalna – deficyt budżetowy i jego finansowanie, deficyt w handlu zagranicznym, bilans płatniczy;
- 2) czynniki polityczne lokalne: stabilność sceny politycznej oraz przewidywalność prowadzonej polityki gospodarczej i monetarnej;
- 3) czynniki makroekonomiczne regionalne: sytuacja gospodarcza w krajach z naszego regionu;
- 4) globalny wzrost gospodarczy i klimat inwestycyjny;
- 5) notowania dolara;

<sup>34</sup> <http://www.bielizna.home.pl/index.php?mpa=500&id=71>, z dnia 28.07.2010 r.

6) relatywny poziom stóp procentowych w Polsce i na świecie.

W 2009 roku (od marca) dominującym czynnikiem wpływającym na kursy walut z rynków wschodzących był taniejący dolar, który przejął funkcję waluty finansującej (waluty carry) oraz poprawa klimatu inwestycyjnego na globalnym rynku. Ekspansywna polityka monetarna prowadzona przez Ben Bernanke, szefa amerykańskiej Rezerwy Federalnej, sprzyjała osłabieniu dolara. Wprowadzone nadzwyczajne programy płynnościowe powstrzymały procesy napędzające kryzys. Dzięki temu rynki finansowe uspokoiły się i nastąpiła systematyczna poprawa nastrojów. Wrócił apetyt na ryzyko i inwestorzy ponownie zaczęli kupować złotego (i zamykać krótkie pozycje w złotym). Od marca 2009 złoty systematycznie zyskiwał, w szczególności do dolara amerykańskiego. Stosunkowo stabilne fundamenty polskiej gospodarki były czynnikiem wspierającym złotego, ale głównym powodem umocnienia była poprawa globalnego klimatu inwestycyjnego oraz osłabienie dolara.

W 2010 roku tzw. „*normalization trade*” (powrót do normalności), który stał za umocnieniem złotego w 2009 roku przestanie mieć dominujący wpływ na notowania walut i obserwowane silne korelacje międzyrynkowe powinny rozluźnić się. Rynek powinien stać się bardziej wybiórczy i większą wagę będą miały fundamenty gospodarcze w poszczególnych krajach. Korelacja złotego z dolarem pozostanie mimo to silna. Szeregując czynniki wpływające na kurs walutowy według ich ważności największy wpływ na notowania złotego będzie miał nadal ogólny klimat inwestycyjny na świecie i notowania amerykańskiego dolara. Lokalne czynniki makroekonomiczne będą umiarkowanie pozytywne dla złotego. Pozytywnym czynnikiem wewnętrznym będzie relatywnie wyższy wzrost gospodarczy oraz systematyczne odrodzenie eksportu, a co za tym idzie kontynuacja poprawy na rachunku bieżącym (przy niższej dynamice importu). Negatywnym czynnikiem będzie wysoki deficyt budżetowy oraz narastanie długu publicznego. Stosunkowo wysoka zmienność na rynku utrzyma się w 2010 roku, co przełoży się na niski wpływ stóp procentowych na notowania złotego. Rynek zacznie zwracać większą uwagę na stopy procentowe od momentu, gdy instytucje odpowiedzialne za politykę monetarną w Polsce i Stanach Zjednoczonych rozpoczną proces jej zacieśnienia. Dla rynków rozwiniętych, w szczególności dla gospodarki amerykańskiej, rok 2010 będzie okresem systematycznego odradzania się po kryzysie. Mimo stymulacyjnych programów i ultrałagodnej polityki monetarnej, nie wrócą złote czasy sprzed kryzysu, choćby z tak prostego powodu, że ludzie nie będą już skłonni do tak pochopnych zachowań, jak wcześniej. Proces spłaty zaciągniętych długów będzie działał jak kotwica dla wzrostu gospodarczego. Tym niemniej wzrost gospodarczy na świecie może przyspieszyć ze względu na potrzebę odbudowania zapasów przedsiębiorstw. W Polsce dynamika PKB w 2010 roku powinna osiągnąć 2,5% według OECD, a średnia prognoz dużych instytucji wynosi około 2%. W miarę jak gospodarki będą wracać na ścieżkę wzrostu, inwestorzy coraz większą uwagę będą zwracać na inflację. Jest to szczególnie istotne w przypadku USA, gdzie bank centralny prowadzi bardzo ekspansywną politykę monetarną. Presja na dolara będzie wspierała notowania walut z rynków wschodzących, w tym złotego. W I kwartale 2010 roku możliwa jest jednak większa korekta na rynkach globalnych po długim okresie ponadprzeciętnych wzrostów. Złoty może więc przejściowo tracić na wartości, ale nie spodziewamy się silnej deprecjacji. Górny przedział wahań powinien zamknąć się poniżej strefy 4,40-4,50 na EURPLN. W kolejnych kwartałach złoty powinien systematycznie

zyskiwać, podobnie jak to miało miejsce w tym roku. Umocnienie nie będzie jednak przypominało silnego trendu z okresu przed kryzysem. Strefa 3,80-3,90 powinna być dolnym przedziałem wahań kursu. Dolar tradycyjnie będzie dużo bardziej zmienny i zakres wahań kursu USDPLN określamy na 2,60-3,30. Strefa 3,20-3,30 powinna być górnym zakresem ewentualnego osłabienia w I kwartale. Umocnienie złotego w kolejnych kwartałach nie powinno przekroczyć strefy 2,60-2,70. Kurs franka w relacji do złotego pozostanie silnie skorelowany z eurozłotym. Spodziewany przedział wahań określamy na 2,50-3,00. Dodajmy, że większość pojawiających się prognoz dla złotego wskazuje na umocnienie polskiej waluty w 2010 roku. Jednym z wyjątków jest tutaj NBP, który spodziewa się utrzymania dużej zmienności kursów i osłabienia złotego do poziomu 4,50 pod koniec 2010 roku<sup>35</sup>.

Sektor producentów bielizny w dwójnasób powiązany jest z rynkiem międzynarodowym. Z jednej strony jest to związek wynikający z konieczności sprowadzania surowców do produkcji bielizny z krajów Europy Zachodniej, jak też dobrych jakościowo surowców z Chin i innych azjatyckich krajów. Drugi aspekt powiązań sektora producentów bielizny w województwie podlaskim z rynkiem międzynarodowym to sprzedaż produktów za granicą Polski. W obu przypadkach poziom kursu waluty polskiej względem innych walut przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstw produkujących bieliznę lub konkurencyjność cenową oferowanej bielizny poza granicami kraju. Jak deklarował przedstawiciel krajowego producenta bielizny firmy Lupolaine, tylko z powodu wzrostu wartości złotego w latach 2004-2008 bielizna produkowana w ich przedsiębiorstwie – w eksporcie zdrożała o 30%<sup>36</sup>.

Rosnący kurs złotówki przed kryzysem ogólnoswiatowym w połączeniu z rosnącym poziomem wynagrodzeń powodował, iż rentowność produkcji zaczęła gwałtownie spadać, zwłaszcza w kontekście ekspansji eksportowej. Sytuacja bieżąca, znaczna obniżka kursu złotego oraz zahamowanie wzrostu wynagrodzeń daje możliwość podlaskim przedsiębiorcom dalszego działania i rozwoju swojej produkcji. Jednak odwrócenie obecnej sytuacji bez zmiany innych uwarunkowań rozwoju sektora postawi go ponownie w trudnej sytuacji. Niestabilna wartość złotówki powoduje trudności w określeniu rentowności eksportu i może stanowić zagrożenie dla osiągnięcia planowanych wartości finansowych w kolejnych latach.

#### **4.1.2. Czynniki społeczne**

##### **4.1.2.1. Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny, możliwości doboru właściwego rozmiaru i aspektów zdrowotnych bielizny**

Wzrost świadomości w zakresie użytkowania i możliwości doboru właściwego rozmiaru bielizny jest znaczącym czynnikiem warunkującym popyt na produkty sektora. Zauważalny jest wzrost świadomości kobiet w zakresie stosowania różnych typów bielizny do odmiennych sfer codziennego życia, np. bielizna do uprawiania sportu, bielizna nocna, bielizna dzienna oraz świadomości, że właściwie dobrany stanik może mieć wpływ na zdrowie.

Jak wynika z badań źródłowych oraz wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami w sferze sprzedażowej związanej z sektorem produkcji bielizny – brakuje fachowej wiedzy

<sup>35</sup> Smoleński W. (2010), *Raport na temat rynku złotego w 2010 roku*, Dom Maklerski IDMSA.

<sup>36</sup> [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/31799,90\\_sklepowa\\_granica\\_co\\_roku.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/31799,90_sklepowa_granica_co_roku.html), z dnia 5.07. 2010 r.



dotyczącej doboru modeli czy rozmiarów, zwłaszcza w kategorii produktowej biustonosze oraz kostiumy kąpielowe. Dotyczy to w wielu przypadkach personelu sprzedającego bieliznę. Ekspedientki nie potrafią właściwie określić rozmiaru biustu klientki. W polskich sklepach z bielizną dostać można zazwyczaj biustonosze w rozmiarach A, B, C i 75, 80, 85 w obwodzie. Zawężony zakres rozmiarów utrudnia właściwy dobór biustonosza, w szczególności przez młode i wymagające kobiety, do których sklepy z bielizną kierują swoją ofertę. Badania źródłowe wskazują również, iż producenci i dystrybutorzy bielizny nie są w stanie dostrzec w decyzjach zakupowych swoich klientów systemu wartości nabywców i wynikających z niego potrzeb swoich konsumentów. Dla młodej i wykształconej grupy docelowej, dla której charakterystyczna jest dbałość o wygląd, odpowiedni dobór bielizny jest szczególnie istotny, np. szczupła sylwetka nie determinuje niewielkiego rozmiaru biustu. Dostępny rozmiar 75C jest dla szczupłej kobiety za duży w obwodzie, a za mały w misce. Istnieją również przypadki, w których to kobiety o bardziej obfitych kształtach nie mogą poszczycić się porównywalnie dużym biustem. Dodatkowo należy podkreślić, że niewłaściwie dobrany biustonosz źle wpływa na kształt biustu, a badania potwierdzają, że może nawet znacznie zwiększyć ryzyko zachorowania na nowotwór piersi<sup>37</sup>.

Już od kilku lat podlascy producenci bielizny w swojej ofercie produktowej mają biustonosze dla kobiet z dużym biustem. Niektórzy z nich specjalizują się w tego typu produkcji lub mają w swojej ofercie produktowej oddzielne kolekcje na duże biusty.

Jak podkreślali podlascy producenci w wywiadach indywidualnych (IDI) i jak wynikało z dyskusji w trakcie badania fokusowego, niezwykle istotną kwestią jest również personel profesjonalnie przygotowany do sprzedaży bielizny. A to wynika nie tylko ze wzrostu świadomości kobiet w zakresie potrzeb wyboru właściwego biustonosza, ale też zmian anatomicznych kobiet, wynikających m.in. ze wzrostu rozmiarów biustu kobiet.

Jak podaje „The Sydney Morning Herald”, analiza rozmiaru biustów Australijek wykazała, że ze średniego rozmiaru 10B w 1960 roku piersi mieszanek Australii urosły do rozmiaru 12B w roku 2000, natomiast obecnie przeciętna to już 14C. Podobny wzrost zauważyć można na całym świecie.

Rzeczniczka szwajcarskiej marki Triumph stwierdziła, że jeszcze 20 lat temu panie o szczególnie imponujących krągłościach praktycznie były zdane na siebie, bowiem mało który producent decydował się wypuszczać linie bielizny dedykowanej właśnie im. Popyt był zbyt mały, co oznaczało, że kobiet o obfitym biuście nie mogło być za dużo. Obecnie rynek domaga się zmian. *„Od naszych klientek dostajemy bardzo dużo próśb o większe modele. W zasadzie to potrzeba wymusiła na nas produkcję staników w rozmiarze J”*. Badanie przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wykazało, że średni rozmiar stanika zmienił się z B na D<sup>38</sup>. A jak podkreślają podlascy producenci bielizny, wraz z większym rozmiarem biustu problemy z doбором właściwego stanika rosną. Stąd też potrzeba coraz większej ilości profesjonalnie przygotowanych kadr w sferze handlu bielizną.

W chwili obecnej w Polsce dynamicznie rozwija się *bra-fitting* – profesjonalne doradztwo w zakresie właściwego doboru bielizny, w szczególności stanika. Ma to związek z wkraczaniem na polski rynek zachodnich firm, oferujących bieliznę na wysokim poziomie jakości. Bogata oferta sklepów z bielizną oraz wzrost świadomości kobiet o konieczności

<sup>37</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży ...*, op. cit.

<sup>38</sup> Bojańczyk J., *Zagłębienie pod...*, op. cit.

właściwego doboru bielizny, nie tylko w kontekście wygody użytkowania, dodatkowo stymuluje rozwój tego typu doradztwa. Stanik bowiem ma znaczenie dla kondycji damskich piersi. Pomaga utrzymać je w dobrej formie, ma pozytywny wpływ na ich wygląd, ale pod jednym warunkiem: musi być odpowiednio dobrany. Na portalu Wykop.pl można przeczytać, że 95% Polek nosi źle dobrany rozmiar stanika. Kobiety często nie orientują się, na jakie czynniki zwracać uwagę przy wyborze biustonosza. W sieciowych sklepach nie jest łatwo o znalezienie kompetentnej pomocy i porady<sup>39</sup>.

Na stronach internetowych można odszukać szereg adresów punktów zajmujących się *bra-fittingiem*. Organizowane są specjalne szkolenia dla właścicielek sklepów z bielizną, pokazy mody, a także mniej lub bardziej nieformalne spotkania. *Bra-fitterki* uczą na nich kobiety na co zwracać uwagę przy dobieraniu stanika. *Bra-fitterka* musi być dobrym psychologiem, umieć przekonać klientkę do zmiany przyzwyczajeń, nauczyć ją akceptować rozmiar oraz wygląd własnych piersi, pokazać, jak bardzo może zyskać kobiecie biust, jeśli zostanie umieszczony w estetycznym, dobrze dopasowanym staniku. Źle dopasowany stanik może stać się przyczyną bólu pleców, zwyrodnieniowych zmian kręgosłupa, a nawet, w krańcowych przypadkach, przyczynić się do nowotworu piersi. Zmiany nowotworowe mogą zostać spowodowane przez zbyt małe, uciskające piersi staniki.

Pomysł na *bra-fitting* i pojawienie się terminu „stanikologia” powstał za sprawą sportu, a właściwie biegania. Aktywnym, uprawiającym jogging paniom przeszkadzały intensywnie podskakujące w czasie biegu piersi. Pewne jest jednak, że wraz z rozwojem branży biustonosze robią się coraz wygodniejsze i coraz bardziej estetyczne<sup>40</sup>.

*Bra-fitting* z pewnością będzie stanowić wyzwanie do producentów bielizny na Podlasiu. Zakładając, iż w najbliższym okresie położą nacisk na budowanie własnej sieci dystrybucji, konkurencyjność tej sieci będzie mogła opierać się nie tylko na obecnej wysokiej jakości produktów i konkurencyjnej cenie, ale również na profesjonalnej obsłudze i doradztwie w zakresie zakupu właściwej bielizny. Może to okazać się kluczem do zdobycia nowych klientów na runku o zaostrzającej się konkurencji.

#### **4.1.2.2. Rosnące przywiązanie do jakości i do marki**

Branża bielizny pozostaje szczególnym segmentem rynku, gdzie bardzo istotna jest „przyjemność zakupów” i „przyjemność noszenia”. Bielizna jest często kupowana dla poprawy nastroju i z potrzeby „rozpieszczenia siebie”, stąd element przyjemności często znajduje się w centrum kampanii reklamowych i polityki sprzedaży<sup>41</sup>.

Coraz więcej Polek przedkłada jakość nad cenę produktu. Co z punktu widzenia podlaskich producentów i zgodnie z deklarowaną przez nich wysoką jakością produktów oznaczać będzie zwiększający się popyt na podlaskie produkty bieliźniarskie.

Na jakość produktu bieliźniarskiego składa się szereg elementów. Bez wątpienia jednym z istotnych jest dobór odpowiedniego materiału – dzianiny, bawełny, kolorystyka, wzornictwo, elastyczność bielizny, dokładność wykonania, staranność szycia, zapięcia, gumki, komfort używania oraz trwałość w utrzymaniu czystości i estetyka. Te wszystkie

<sup>39</sup> *Praca w za ciasnym staniku? Twój biust chce komfortu!*, <http://praca.wp.pl/kat,18453,title,Praca-w-za-ciasnym-staniku-Twoj-biust-chce-komfortu,wid,12373410,wiadomosc.html>, z dnia 3.07.2010 r.

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> „Magazyn Mody Intymnej”, nr 1/2010, s. 10.

elementy ze sobą muszą współgrać, by daną bieliznę uznać za jakościową. Natomiast jakość bielizny w długim okresie potwierdzana przez nabywcę wzmacnia w istotny sposób proces budowania marki.

Rozpoznawalność marek na rynku bielizny stanowi istotny czynnik warunkujący odpowiedni poziom sprzedaży produktów sektora. Jak wynika z badań, spontaniczna znajomość marki Atlantic waha się na poziomie 76%, co daje tej polskiej firmie niekwestionowany sukces rynkowy i pozycję lidera w świadomości nabywców produktów bielizniarskich. Udziały marki Atlantic w rynku bielizny męskiej wynoszą 45,6%, tj. około 43 mln zł. W przypadku bielizny damskiej jest to 24% rynku o wartości około 62 mln zł. Firma Atlantic bardzo trafnie zinterpretowała potrzeby rynku i zauważyła obecną pod koniec lat 90. XX w. lukę pomiędzy ekskluzywną a taną bielizną. Zarząd firmy podjął decyzję o repozycjonowaniu marki Atlantic (przeniesienie towarów na wyższą półkę, zmiana grupy docelowej) oraz o radykalnej zmianie kanału dystrybucji (wycofanie produktów firmy z wielkich sieci handlowych na rzecz budowy sieci sprzedaży pod własnym logo)<sup>42</sup>.

Reklama bielizny ma zazwyczaj charakter wizerunkowy. Produkty prezentowane są przez piękne kobiety o nienagannej sylwetce i przez idealnie zbudowanych mężczyzn, często celebrities ze świata mody, filmu czy sportu. W przekazach reklamowych mody plażowej często stosuje się motywy egzotyczne, bazując na skojarzeniach wywoływanych przez określone typy klimatów i miejsc. Tonacja reklam bielizny jest najczęściej kwintesencją zmysłowości, uwodzicielskości i seksualności. Z badań prowadzonych przez ARSS wynika, że zdjęcia i spoty ukazujące piękne ciała (obu płci) odziane jedynie w bieliznę zajmują wysokie miejsce w preferencjach reklamowych młodych konsumentów<sup>43</sup>.

Ulubionym medium reklamodawców z branży jest kolorowa prasa. W roku 2007 w bielizniarstwie wydano na inwestycje w reklamę 13 mln zł, co świadczy zdecydowanie o wzroście wydatków związanych z budową marek. Rosnące w siłę, rozpoznawalne przez konsumentów marki są atrakcyjne biznesowo w szczególności dla przedsiębiorców chcących pojąć współpracę franczyzową z producentem bielizny.

Należy przyznać, iż żadna z polskich marek nie odniosła do tej pory spektakularnego sukcesu. Polskie produkty najczęściej sprzedawane są pod obcymi markami, a nawet największe polskie marki nie kwalifikują się w światowych rankingach. Marki polskich produktów silne są w niszach, gdzie mają szansę na umocnienie swoich pozycji<sup>44</sup>.

Rozpoznawalność podlaskich marek, jak wynika z wypowiedzi producentów bielizny z Podlasia (IDI), jest na wysokim poziomie w branży. Gorzej wygląda sytuacja, jeśli chodzi o rozpoznawalność marek podlaskich producentów przez klientów indywidualnych. Ponadto przedsiębiorcy przyznają, iż na „własnym podwórku” ta sytuacja wygląda podobnie, jeśli nie gorzej. Jak podkreślają, nie wynika to z faktu niedoceniań gustów i siły nabywczej lokalnych klientów, lecz z braku „mocy marketingowych” i sprzedażowych. Liderzy podlaskiego rynku bielizny skupili się na ekspansji krajowej i zagranicznej. Jak deklarują, będzie się to stopniowo zmieniało.

<sup>42</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży...*, op. cit.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Wysocki M., Ruta K. (2010), *Polskie marki w świecie*, <http://www.stosunki.pl/?q=content/polskie-marki-w-%C5%9Bwiecie>, z dnia 15.07.2010 r.

#### **4.1.2.3. Dalsza indywidualizacja oferty w modzie**

Najważniejszą imprezą branżową dla miłośników bielizny są targi bieliźniarskie w Paryżu. Tam tworzone są i prezentowane najnowsze trendy w modzie. Tym samym wskazywane są typy garderoby, jej wzornictwo oraz kolorystyka, które w bieżącym sezonie należy głęboko schować do szafy<sup>45</sup>.

W chwili obecnej dla kobiet niezależnych finansowo i wyzwolonych obyczajowo bielizna stała się częścią ubrania. Wystający spod bluzki stanik czy stringi, ich kolor, fason, marka liczą się na równi z marką džinsów czy torebki. Rzeczą naturalną stają się ubrania przezroczyste, duże dekolty, a co za tym idzie konieczność lub chęć zakupu odpowiedniego typu bielizny.

Ponadto, jak podkreślają producenci bielizny (IDI), każda osoba jest inaczej zbudowana i potrzebuje innego dopasowania, najlepiej, żeby cała odzież była szyta na miarę. *„W przypadku bielizny na razie takich punktów nie ma, chociaż kiedyś takie punkty usługowe bieliźniarskie były, oprócz punktów szyjących odzież zewnętrzną. Być może w niedalekiej przyszłości to będzie kanon w sektorze produkcji bielizny”*.

Sektor odzieżowo-tekstylny przechodzi radykalne zmiany, których wielkość nie zależy od aktualnego kryzysu finansowego. Wzrosły koszty energii, a także koszty pracy w krajach z dotychczas tanią siłą roboczą. Producenci oczekują większej elastyczności, wydajności i sprawności w całym łańcuchu produkcji – od dostawcy po dystrybucję. Trendowi indywidualizacji w modzie towarzyszy rosnące przywiązanie do jakości. W centrum znajduje się ochrona środowiska, źródeł odnawialnych oraz odpowiedzialność społeczna. Analizowany jest, szczególnie ze względu na ochronę środowiska, wzrost kosztów transportu i logistyki w stosunku do tanich produktów<sup>46</sup>.

Na rynku mody w warunkach globalnej konkurencji istotnego znaczenia nabiera szybkość reagowania na zmieniające się trendy i ich różnorodność, elastyczność rynkowa, minimalizacja czasu potrzebnego do wprowadzenia nowego produktu oraz niezmiennie wysoka jakość<sup>47</sup>.

Znajomość trendów rynkowych i umiejętność szybkiej odpowiedzi w postaci odpowiedniego asortymentu to rynkowe „być albo nie być” firm odzieżowych. Zazwyczaj trendy w modzie plażowej zmieniają się szybciej niż w modzie bieliźniarskiej. Bielizna kąpielowa jest zdecydowanie bliższa wzornictwem i kolorystyką aktualnym tendencjom panującym na rynku odzieżowym. Charakteryzuje się naturalnie specyficznymi dla sezonu letniego prawami, takimi jak mocne nasycenie barw, modnych motywów czy użycie określonych materiałów. Jest jednak dużo bardziej wrażliwa na zmiany zachodzące w pracowniach projektantów i na wybiegach. Rynek bielizny zmienia się znacznie wolniej, zachowując przy tym pewne stałe konwencje i formy. Trendy w bieliźniarstwie idą równolegle z trendami w modzie.

Pod koniec lat 90. XX w. równolegle z modą na nisko opuszczony typ spodni – określanych mianem „biodrówek”, nadeszła tzw. „rewolucja stringowa”. Sprzedaż tej części kobiecej bielizny wzrosła do 60 procent sprzedawanych majtek. W chwili obecnej, po masowej krytyce ze strony lekarzy i zmianach w modzie, stringi straciły swoją popularność

<sup>45</sup> Świat wielkiego gorseciarstwa, Bielizna.home.pl, nr 2/2009, s. 28.

<sup>46</sup> Gajos A., *Z pomysłem w świat*, „Przemysł Mody. Innowacje”, nr 2-3/09, s. 9.

<sup>47</sup> Ibidem, s. 10.



na rzecz fig oraz bokserów i zaliczane są obecnie do kategorii bielizny erotycznej razem z pasami do podwiązek, które nie są użytkowane przez kobiety w każdej sytuacji. Jak wskazują badania ze źródeł wtórnych, Polki wolą gładkie figi, nieodznaczające się pod ubraniem. Natomiast jeszcze do niedawna w każdym komplecie bielizny sprzedawanym w Rosji i na Ukrainie musiały znaleźć się stringi.<sup>48</sup> Również na tamtejszym rynku bielizniarskim sprzedaż tego typu kobiecych majtek ulega stopniowemu zmniejszeniu.

Nowym zjawiskiem na rynku bielizny jest wzrost zainteresowania bielizną erotyczną. Nie powinno to dziwić w sytuacji erotyzacji kultury i konsumpcji. Jak wynika z analiz stron internetowych podlaskich producentów bielizny, coraz liczniejsza grupa spośród nich w swojej ofercie umieszcza ten typ bielizny lub też tworzy odrębne kolekcje z własną nazwą rynkową przypisaną produkowanej przez siebie bieliznie erotycznej.

Postępująca indywidualizacja oferty w modzie z pewnością będzie dyscyplinowała również producentów bielizny do takiego rozwiązywania przebiegu procesów produkcji i sprzedaży swoich producentów, by dotrzeć z ofertą spełniającą indywidualne oczekiwania klienta.

#### **4.1.3. Czynniki prawno-administracyjne**

##### **4.1.3.1. Wzrost kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE)**

Z dniem wstąpienia Polski do Unii Europejskiej (UE) nasz kraj stał się częścią tzw. jednolitego rynku UE. Dla osób prowadzących działalność polegającą na obrocie handlowym z państwami członkowskimi UE oznaczało to następujące zmiany<sup>49</sup>:

- 1) na granicach z państwami członkowskimi nie przeprowadza się już kontroli celnych, gdyż pomiędzy krajami Unii obowiązuje swobodny przepływ towarów (poza drobnymi wyjątkami), co oznacza, że nie obowiązują również żadne bariery pozataryfowe, np.: kontyngenty, cła antydumpingowe, przestał też obowiązywać dokument SAD (pozostaje on natomiast ważny w wymianie handlowej z krajami trzecimi, nie będącymi członkami UE);
- 2) niezależnie od tego, które państwo członkowskie jest odbiorcą towaru, towar ten podlega jednakowym wymogom w zakresie wymogów technicznych;
- 3) prowadzenie działalności jest uzależnione od posiadania numeru NIP opatrzonego przedrostkiem PL, wymagana jest też rejestracja działalności we właściwym urzędzie skarbowym;
- 4) w wymianie handlowej pomiędzy krajami UE przestają obowiązywać pojęcia: eksport, zastąpiony pojęciem dostawa wewnątrzwspólnotowa (i wywóz dla celów statystycznych) i import, zastąpiony pojęciem nabycie wewnątrzwspólnotowe (i przywóz dla celów statystycznych). Od 1 maja 2004 r. eksport i import oznaczają wymianę handlową z krajami spoza Unii Europejskiej (z Rosją, Stanami Zjednoczonymi itd.).

Od dnia 1 maja 2004 r. obowiązują w imporcie do Polski środki ochronne przed nadmiernym importem, ustanawiane na szczeblu Wspólnoty. W przeciwieństwie do środków

<sup>48</sup> Bojańczyk J., *Zagłębienie pod...*, op. cit.

<sup>49</sup> <http://handelue.pl/?id=233>, z dnia 5.07.2010 r.

antydumpingowych i antysubsydyjnych, dotyczą one importu ze wszystkich kierunków. Unia Europejska, tak jak inni członkowie *World Trade Organization*, może stosować selektywnie (bez naruszania zasady niedyskryminacji), w przywozie z Chin: do końca 2013 roku specjalny mechanizm ochronny (TPSSM – *Temporary Product-Specific Safeguard Mechanism*) dla wszystkich towarów<sup>50</sup> – rozporządzenie Rady (WE) nr 427/2003 z 3 marca 2003 roku w sprawie specjalnego mechanizmu ochronnego w imporcie z Chińskiej Republiki Ludowej i zmieniające rozporządzenie (WE) nr 519/94 w sprawie wspólnych zasad importu z niektórych krajów trzecich; do końca 2008 roku specjalny mechanizm ochronny w imporcie tekstyliów i odzieży – rozporządzenie Rady nr 138/2003 z 21 stycznia 2003 roku, zmieniające rozporządzenie (EWG) nr 3030 w sprawie wspólnych zasad w imporcie niektórych wyrobów tekstylnych z państw trzecich.

Tymczasowe środki ochronne mogą mieć postać kontyngentu, a nie tylko opłaty celnej, jednak ich nałożenie poprzedzać powinny konsultacje i szukanie rozwiązania polubownego. Postępowanie, podobnie jak w przypadku normalnego postępowania ochronnego, wszczyna się na wniosek państwa członkowskiego lub inicjatywy Komisji. Jeżeli Rada UE w ciągu miesiąca nie zdecyduje inaczej kwalifikowaną większością głosów, to postępowanie umarza się. Specjalną klauzulę ochronną w imporcie tekstyliów i odzieży z Chin można stosować, gdy wzrost importu powoduje zakłócenia rynkowe. Zakres towarowy klauzuli pokrywa się z zakresem Porozumienia WTO w sprawie tekstyliów i odzieży. Przewiduje ona, że po otrzymaniu prośby o konsultacje strona chińska wstrzyma wysyłkę towarów do UE powyżej określonych wielkości. W razie nieosiągnięcia porozumienia w okresie 90 dni, Unia może wprowadzić limity ilościowe. Po wygaśnięciu klauzuli w końcu 2008 roku, przez kolejne 5 lat towary te będą podlegać TPSSM<sup>51</sup>.

Każdy towar opuszczający obszar celny UE poprzez obszar celny Polski jest poddawany nadzorowi celnemu i podlega normalnej procedurze celnej, w której wykorzystuje się deklarację eksportową składającą się z dokumentu SAD oraz innych niezbędnych dokumentów. Zgodnie z regułą swobodnego eksportu Wspólnota nie stosuje barier ilościowych w wywozie towarów poza obszar UE. Tylko w wyjątkowych, określonych sytuacjach ustanawiane są ograniczenia wywozu<sup>52</sup>.

Wspieranie eksportu w UE może odbywać się na szczeblu unijnym (bezpośrednie subsydia eksportowe) bądź krajowym. Pomoc ta jest obwarowana szeregiem ścisłych regulacji<sup>53</sup>.

Od początku 2008 r. zniknęły kwoty w imporcie chińskich tekstyliów do Unii Europejskiej. Zostały one wprowadzone w 2004 r. w celu ochrony unijnego rynku przed zalewem tanich ubrań i tkanin.

Jak informuje Ministerstwo Gospodarki, w 2010 r. będą obowiązywały następujące środki handlowe w imporcie do UE wyrobów tekstylno-odzieżowych<sup>54</sup>: Kontyngent

<sup>50</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 427/2003 z 3 marca 2003 roku w sprawie specjalnego mechanizmu ochronnego w imporcie z Chińskiej Republiki Ludowej i zmieniające rozporządzenie (WE) nr 519/94 w sprawie wspólnych zasad importu z niektórych krajów trzecich; do końca 2008 roku – specjalny mechanizm ochronny w imporcie tekstyliów i odzieży (rozporządzenie Rady nr 138/2003 z 21 stycznia 2003 roku, zmieniające rozporządzenie (EWG) nr 3030 w sprawie wspólnych zasad w imporcie niektórych wyrobów tekstylnych z państw trzecich).

<sup>51</sup> *Punkt informacyjny o warunkach prowadzenia wymiany handlowej UE z krajami trzecimi*, <http://handelue.pl/?id=58>, z dnia 5.07.2010 r.

<sup>52</sup> <http://handelue.pl/?id=74>, z dnia 5.07.2010 r.

<sup>53</sup> <http://handelue.pl/?id=119>, z dnia 5.07.2010 r.

<sup>54</sup> *Zasady importu wyrobów tekstylno-odzieżowych w 2010 r.*, (2010), Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/10146>, z dnia 5.07.2010 r.

ilościowy w imporcie towarów pochodzących z Białorusi oraz Kontyngent ilościowy w imporcie towarów pochodzących z Korei Północnej. W obu przypadkach wśród wyszczególnionych kategorii objętych kontyngentem znajdują się wyroby bieliźniarskie.

Z pewnością wzrost liczby ograniczeń w napływie bielizny, zwłaszcza ze Wschodu, o niskiej cenie i jakości może mieć pozytywne odbicie w wielkości popytu na polskie produkty branży. Przy czym postępujący proces liberalizacji handlu międzynarodowego raczej nie daje perspektyw do większej „ochrony” polskiego rynku bielizny.

#### **4.1.3.2. Polityka rozwoju regionalnego, w tym rozwój klastrów**

Polityka rozwoju regionalnego winna być rozumiana jako ogół działań zmierzających do rozwoju danego obszaru pod względem gospodarczym i społecznym przy uwzględnieniu jego słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń. Działania te mogą być podejmowane zarówno przez władze publiczne, jak i władze samorządowe. Z punktu widzenia możliwości właściwego rozpoznania danego regionu, w Polsce utożsamianego głównie z delimitacją administracyjną – województwem, takie działania skupiać się winny na szczeblu samorządu regionu. Ten z kolei może i winien realizować szereg działań służących rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Jednym z głównych zadań do wykonania jest dbałość o rozwój gospodarczy, m.in. poprzez wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, czy też podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki regionalnej.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w każdym regionie, bez względu na jego poziom rozwoju gospodarczego jest łatwiejsze wówczas, gdy przy wdrażaniu polityki rozwoju regionalnego docenia się potrzebę współpracy ze sferą przedsiębiorstw. A idealnym rozwiązaniem jest, gdy polityka rozwoju regionalnego wykorzystuje optymalnie wszystkie dostępne środki do wsparcia przedsiębiorczości w regionie.

Jednym ze sposobów dynamizowania rozwoju regionalnego może być powstawanie i rozwój struktur klastrowych. Z punktu widzenia rozwoju gospodarek regionalnych i narodowych, w kontekście wzrostu ich konkurencyjności i innowacyjności istotne wydaje się być instrumentarium wsparcia tego typu struktur. Takiego rodzaju instrumentarium może dostarczać właściwa polityka rozwoju w oparciu o klastry.

Polityka oparta o klastry jest definiowana jako zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych przede wszystkim na szczeblu regionalnym<sup>55</sup>.

Doświadczenia światowe wykazują, że przedsiębiorstwa działające w klastrach, dzięki sieci wzajemnych powiązań, jak i ścisłej współpracy z instytucjami ze sfery nauki, edukacji czy administracji, stają się bardziej konkurencyjne i osiągają większe sukcesy. Rozwój klastrów wpływa nie tylko na rozwój firm, ale i całych regionów, gdzie są zlokalizowane. Pozwalają one bowiem lepiej wykorzystać wewnętrzne potencjały rozwoju regionalnego, jak i przyciągać zewnętrznych inwestorów. W istocie same klastry i branże, w których działają, można traktować jako najważniejszy endogeniczny potencjał rozwoju określonych regionów<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P. (2004), *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi 2004 Rekomendacje Nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 16 i nast.

<sup>56</sup> Ibidem, s. 3.

Z tej perspektywy warto analizować także możliwości wykorzystania idei klastrów do dynamizowania rozwoju województwa podlaskiego. Do rozwoju struktur klastrowych mogą przyczyniać się świadome wysiłki nakierowane na promocję współpracy przedsiębiorstw i instytucji.

Pożądanym etapem rozwoju inicjatyw z punktu widzenia rozwoju regionu winna być realizacja projektów inwestycyjnych, które będą wywoływać wzrost skali produkcji przedsiębiorstw, wzrost zatrudnienia, poprawę jakości i wzrost konkurencyjności podlaskich marek. To może zaowocować ekspansją ponadregionalną i zagraniczną. Wówczas będzie można mówić o faktycznej roli podlaskich struktur klastrowych jako skutecznego instrumentu rozwoju regionu, siły napędowej regionalnej gospodarki, a więc jako o wewnętrznym potencjale rozwoju. Przy czym w aktualnych uwarunkowaniach województwa podlaskiego potrzebni są obdarzeni autorytetem liderzy zachęcający do współpracy. Tymi liderami powinny być samorządy<sup>57</sup>.

Nie da się ukryć, że jedną z najważniejszych szans całego sektora produkcji bielizny na Podlasiu jest rozwój Podlaskiego Klastra Bielizny. Jak podkreślają przedsiębiorcy z sektora, ze współpracą i wsparciem ze strony samorządu bywało bardzo różnie i wolą potrzebę z optymizmem na wzajemną współpracę sfery przedsiębiorstw i sfery samorządu. Jednym z najważniejszych obszarów do współpracy jest i będzie w najbliższej przyszłości rozwój inicjatywy klastrowej Podlaski Klastr Bielizny. To jedna z siedmiu istniejących na koniec 2009 roku inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim<sup>58</sup>, a w tej chwili jedna z dwunastu, jednocześnie najbardziej rozwinięta, jeśli chodzi o poziom współpracy oraz efekty tej współpracy. Jednakże przed inicjatywą stoją jeszcze duże wyzwania rozwojowe, których realizacji sprzyjać będzie wsparcie ze strony realizatorów polityki rozwoju regionalnego.

Klastr może w przyszłości spełnić trzy istotne funkcje w regionie – podnoszenie konkurencyjności firm i sektora, promocja przedsiębiorstw i marek produktów oraz promocja regionu. Bez wątpienia do tego wszystkiego inicjatywa będzie potrzebowała dużego wsparcia ze strony władz samorządowych.

## **4.2. Analiza czynników podażowych**

### **4.2.1. Czynniki ekonomiczne**

#### **4.2.1.1. Rosnące koszty pracy**

Przedsiębiorca, zatrudniając pracowników na podstawie umowy o pracę, musi sfinansować wynagrodzenie brutto zatrudnionych oraz część składek na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy czy Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Koszty pracy są jednym z najważniejszych wydatków ponoszonych przez pracodawców. Wśród całkowitych wydatków, jakie ponosi pracodawca zatrudniający pracownika na podstawie umowy o pracę, jedynie około 60% stanowi wynagrodzenie netto. Pozostała część to pozapłacowe koszty pracy – czyli podatki, składki odprowadzane na ubezpieczenia społeczne i do budżetu państwa.

<sup>57</sup> Pławgo B., Klimczuk M., Citkowski M. (2010), *Klasy jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie*, BFKK, Białystok, s. 4.

<sup>58</sup> Ibidem, s. 80.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

W 2008 roku przeciętny miesięczny koszt pracy w Polsce wyniósł 3 986,5 PLN. Szacowana na 2009 rok wysokość nakładów na pracownika to 4 177,9 PLN. Z kolei według prognozowanego przez Komisję Europejską wskaźnika wzrostu, koszty pracy w 2010 roku osiągną poziom 4 169,5 PLN. Projekcja Komisji jest jednak mało realna z uwagi na stały wzrost wynagrodzeń w Polsce.

W 2008 roku koszty pracy w sektorze publicznym były o 15% wyższe niż w firmach prywatnych. W całej gospodarce największe obciążenia notowano w górnictwie, pośrednictwie finansowym oraz sektorze „energetycznym”. Najmniej kosztowali pracownicy branży hotelarskiej i gastronomicznej oraz osoby pracujące w handlu i naprawach. Niezależnie od reprezentowanej branży, z wyższymi kosztami muszą liczyć się pracodawcy dużych przedsiębiorstw. W firmach zatrudniających powyżej 49 osób wydatki były średnio o 25% większe niż w podmiotach z mniejszą liczbą pracowników.

Pod względem kosztów zatrudnienia Polska jest bardzo zróżnicowana regionalnie. Od lat najwięcej za pracę płacą przedsiębiorcy z województw: mazowieckiego, śląskiego i dolnośląskiego. Z kolei najmniejsze wydatki ponoszą pracodawcy z województw: podkarpackiego, łódzkiego i świętokrzyskiego. Różnice sięgają kilkudziesięciu procent. Jednak na przestrzeni ostatnich lat występujące dysproporcje zmniejszyły się. Koszty pracy najbardziej wzrosły w tych województwach, w których przedsiębiorcy notują wydatki na poziomie niższym od średniej krajowej.

Rosnące koszty pracy w Polsce nie przekładają się na wzrost wydajności zatrudnionych. W latach 2004-2008 koszty pracy rosły w tempie 7%, a produktywność zwiększała się średnio o 2,4%. Dopiero pogorszenie koniunktury gospodarczej zahamowało przyrost wydatków i przyniosło nieznaczny wzrost wydajności. Niska efektywność jest kosztowna. W 2008 roku na 1000 opłaconych przez pracodawcę godzin aż 140 nie zostało poświęconych na wykonywanie obowiązków zawodowych. Najwięcej bezproduktywnych godzin pracy zanotowano w górnictwie, edukacji oraz firmach zajmujących się przetwórstwem przemysłowym.

Pomimo rosnących kosztów zatrudnienia, polska gospodarka pozostaje konkurencyjna na tle całej Unii Europejskiej. Praca w Polsce jest 4 razy tańsza niż w Luksemburgu, Danii czy Szwecji. Niższe niż w Polsce wydatki z tytułu zatrudnienia pracowników notuje tylko 5 krajów członkowskich Wspólnoty z Europy Środkowowschodniej. O ile koszty pracy na Słowacji, Litwie oraz Łotwie są nieznacznie mniejsze od tych w Polsce, to w porównaniu do Rumunii różnica wynosi 42%, a do Bułgarii nawet 70%<sup>59</sup>.

Jak wynika z danych Eurostatu w IV kwartale 2009 r. roczny wzrost godzinowych kosztów pracy w Unii Europejskiej wyniósł 2,4% w porównaniu z 2,9% w poprzednim kwartale.

W strefie euro roczny wzrost wyniósł 2,2% w porównaniu z 3% w poprzednim kwartale. Największy wzrost godzinowych kosztów pracy odnotowano w Bułgarii, a największy spadek – na Litwie. Dwa główne składniki kosztów pracy to wynagrodzenia oraz pozapłacowe koszty pracy. W strefie euro średnie wynagrodzenie za godzinę wzrosło w IV kwartale o 2% rocznie, a pozapłacowe koszty pracy o 2,7% wobec wzrostu odpowiednio o 2,8% i 3,5% w III kwartale 2009 r. W UE27 średnie wynagrodzenie za

<sup>59</sup> Koszty pracy w Polsce 2004-2010, Raport Sedlak & Sedlak, [www.rynekpracy.pl](http://www.rynekpracy.pl) z dnia 28.07.2010 r.

godzinę wzrosło o 2,2%, a pozapłacowe koszty pracy o 3% w porównaniu ze wzrostem o 2,8% i 3,5% w poprzednim kwartale.

W podziale na rodzaje działalności gospodarczej wzrost godzinowych kosztów pracy w strefie euro wyniósł w IV kwartale ubiegłego roku: 1,4% w przemyśle, 3,7% w budownictwie i 2,4% w sektorze usług. W UE27 godzinowe koszty pracy wzrosły o 1,9% w przemyśle, 3,1% w budownictwie i 2,5% w usługach. Wśród państw członkowskich, dla których dostępne są dane za IV kwartał 2009 r., najwyższy roczny spadek godzinowych kosztów pracy zaobserwowano na Litwie (-10,8%), w Estonii (-5,8%), na Łotwie (-5,6%) i w Słowenii (-3,6%). Z kolei największy wzrost odnotowano w Bułgarii (+11,3%), Austrii (+6,5%), Polsce (+5,7%), Czechach (+5,4%) i Rumunii (+5,2%)<sup>60</sup>.

Natomiast godzinowe koszty pracy w strefie euro wzrosły w pierwszym kwartale 2010 roku o 2,1%, w porównaniu z 1,7% w okresie od października do grudnia 2009 r. W całej Unii roczny wzrost kosztów pracy wyniósł 2,2% w pierwszym kwartale br. w porównaniu z 2% w ostatnim kwartale ubiegłego roku. Dwa główne składniki kosztów pracy to płace i pozapłacowe koszty wynagrodzeń.

W strefie euro średnia płaca za godzinę pracy wzrosła w pierwszym kwartale 2010 r. o 2%, a koszty pozapłacowe o 2,1% w porównaniu odpowiednio z 1,6% i 2% w czwartym kwartale 2009 r. W krajach UE27 godzinowa stawka płacy wzrosła o 2,3%, a część pozapłacowa o 1,9%, w porównaniu z 1,9% i 2,5% w poprzednim kwartale.

Wzrost kosztów pracy jest zróżnicowany ze względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej. W strefie euro, w pierwszym kwartale tego roku godzinowe koszty pracy wzrosły o 1,8% w przemyśle, o 2,1% w budownictwie i o 2,2% w sektorze usług. W UE27 koszt godziny pracy wzrósł o 1,8% w przemyśle, o 1,4% w budownictwie i o 2,5% w usługach. Wśród państw członkowskich, dla których dostępne są dane za pierwszy kwartał bieżącego roku, najwyższy roczny wzrost godzinowych kosztów pracy odnotowano w Bułgarii (+10,5%) i Rumunii (+7,4%). Z kolei najwyższy roczny spadek zaobserwowano na Litwie (-11%), Łotwie (-7,2%), w Estonii (-5,5%) i Czechach (-3,1%). W Polsce nastąpił wzrost o 0,9%.<sup>61</sup>

W przypadku analizy kosztów pracy w kontekście sektora produkcji bielizny warto jest zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. W przypadku sektorów opartych w dużej mierze o pracochłonny proces technologiczny wytwarzanego produktu, jak to ma miejsce w przypadku produkcji bielizny, istotny jest również poziom wynagrodzenia minimalnego. Wynika to z faktu wynagrodzenia pracowników w oparciu o system akordowy w zestawieniu z wydajnością pracy. Bowiem mogą pojawiać się sytuacje, w których to miesięczna wydajność pracy pracownika może być niższa, niż poziom wynagrodzenia minimalnego ustalonego na dany rok w kraju. W takiej sytuacji pracodawca ma obowiązek wyrównać wynagrodzenie pracownikowi do wymaganego prawnie minimalnego poziomu. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów indywidualnych (IDI) takie sytuacje zdarzają się w podlaskich przedsiębiorstwach.

Poziom najniższego wynagrodzenia ustalany jest w Polsce od 1956 r. Jego rola w systemie płac oraz przyznawaniu innych świadczeń w ciągu lat ulegała licznym zmianom.

<sup>60</sup> <http://gb.pl/gospodarka/lista/wyzsze-koszty-pracy-w-ue.html>.

<sup>61</sup> [http://www.podatki.biz/artykuly/16\\_10778.htm](http://www.podatki.biz/artykuly/16_10778.htm).

Zawsze jednak była to kategoria określająca minimalny gwarantowany przez państwo poziom całości lub części wynagrodzenia za pracę<sup>62</sup>.

Poziom minimalnego wynagrodzenia w Polsce sukcesywnie rośnie, zwłaszcza w ostatnich trzech latach. Od stycznia 2010 r.<sup>63</sup> kwota minimalnego wynagrodzenia przysługująca pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy to 1317 zł, a w odniesieniu do pracowników w okresie ich pierwszego roku pracy to 1053,60 zł<sup>64</sup>. W roku 2009 poziom wynagrodzenia minimalnego był ustalony w wysokości 1276 zł, zaś na rok 2008 kwota ta była niższa o 50 zł. Natomiast w latach 2007 i 2006 odpowiednio pracodawca nie mógł wypłacić pracownikowi zatrudnionemu w pełnym wymiarze czasu mniej niż 936 zł oraz 899,10 zł.

Sektor producentów bielizny pomimo dynamicznego postępu technologicznego jest sektorem, w którym praca fizyczna stanowi bardzo istotny czynnik produkcji. Zatem pracochłonność w sektorze jest wysoka. Co za tym idzie, każda zmiana legislacyjna związana z rynkiem pracy czy też wzrost kosztów pracy, w tym realny wzrost poziomu wynagrodzeń, w wielu przypadkach ma bezpośrednie przełożenie na poziom kosztów wytwarzanych artykułów bielizniarskich, a tym samym poziom zysków producenta. W dłuższej perspektywie rosnący poziom kosztów może mieć wpływ na atrakcyjność cenową bielizny oferowanej zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

Z dużym prawdopodobieństwem stanowić to będzie impuls dla producentów do podjęcia decyzji o przeniesieniu produkcji do innych krajów o mniejszych kosztach siły roboczej, w tym do Chin. Taka sytuacja dotyczy bardzo dużej liczby renomowanych producentów bielizny z Europy Zachodniej – Włoch, Francji, Szwajcarii.

#### **4.2.1.2. Napływ niskocenowej bielizny z krajów azjatyckich**

Jak wynika z badań źródłowych i wywiadów indywidualnych (IDI), bielizna głównie z Chin i innych krajów azjatyckich jest w masowych ilościach importowana i sprzedawana na polskich bazarach. Z racji na swoją bardzo niską cenę, mimo niskiej jakości i zgłaszanej uciążliwości w użytkowaniu przez klientki – nadal znajduje liczne grono nabywców w Polsce.

Podobnie jak nie ma dokładnych danych co do bieżącej wielkości importu produktów bielizniarskich z krajów azjatyckich, tak też nie ma szacunkowych danych na temat napływu bielizny z tej części świata w najbliższym czasie. Jak podkreślali podlascy producenci bielizny w trakcie wywiadów indywidualnych (IDI) oraz dyskusji w trakcie badania fokusowego (FGI), spodziewać się należy dalszego napływu produktów bielizniarskich z azjatyckiej części świata oraz z Turcji. Produkty te mogą z biegiem czasu charakteryzować się nadal niską ceną, przy jednoczesnym stopniowym wzrastającym poziomie jakościowym. Dzieje się tak w wielu innych branżach gospodarki, a pierwsze symptomy tego zjawiska pojawiają się również w branży bielizniarskiej. Jednak w tej najkrótszej perspektywie czasowej, do pięciu lat, będą to produkty o wysoce konkurencyjnej cenie, ale dalece niskiej jakości względem produktów oferowanych przez podlaskich liderów branży, na które i tak

<sup>62</sup> <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=439>, z dnia 28.06.2010 r.

<sup>63</sup> Na podstawie Ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę z 10 października 2002 r., Dz. U. Nr 200, poz. 1675.

<sup>64</sup> [www.zus.pl/default.asp?id=248p=1](http://www.zus.pl/default.asp?id=248p=1), z dnia 28.06.2010 r.

producenci azjatyccy będą znajdować nabywców i obniżać zapotrzebowanie na produkty rodzimych producentów.

#### **4.2.1.3. Wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej**

Perspektywa finansowa 2007-2013 daje przedsiębiorcom szereg możliwości, jeśli chodzi o pozyskiwanie środków na różnego typu przedsięwzięcia. Nie inaczej jest w przypadku firm z sektora producentów bielizny. Nie ma dla nich żadnych „dedykowanych” działań czy też poddziałań w programach operacyjnych. Jednak na równych warunkach z pozostałymi podmiotami gospodarczymi mogą ubiegać się o środki finansowe na rozwój swojej działalności czy też modernizację linii produkcyjnych, m.in. z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Dobrym przykładem jest pozyskanie przez grupę podlaskich przedsiębiorstw skupionych w Podlaskim Klastrze Bielizny środków finansowych na kwotę ponad 4,0 mln zł na realizację projektu „*Rozwój kooperacji firm z branży bieliźniarskiej z regionów Polski Wschodniej*”. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.

Celem projektu jest zbudowanie stałej formy kooperacji innowacyjnych firm branży bieliźniarskiej z regionów Polski Wschodniej poprzez wspólne działania. Projekt będzie realizowany przez Stowarzyszenie założone przez właścicieli firm bieliźniarskich z terenu Polski Wschodniej (województwo podlaskie oraz warmińsko-mazurskie). W ramach projektu planuje się rozwój kooperacji firm z branży bieliźniarskiej zarówno pomiędzy podmiotami komercyjnymi, jak również umocnienie współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu. Budowa stałej kooperacji będzie możliwa poprzez szereg działań wspólnych.

Realizacja niniejszego projektu ma zachęcić podmioty gospodarcze i społeczne do podjęcia współpracy z Podlaskim Klastrem Bielizny. Ma to na celu umocnienie pozycji Stowarzyszenia w Polsce i za granicą. Przyłączenie się do inicjatywy niesie za sobą wiele korzyści dla społeczeństwa, jak również dla przyłączających się firm, co jednocześnie umacnia pozycję klastra.

Intensywna promocja inicjatywy klastrowej i jej oferta ma pokazać, iż w Polsce Wschodniej istnieje wiele firm z branży bieliźniarskiej, które wytwarzają produkty najwyższej jakości. Działania realizowane w ramach projektu mają przyciągnąć nowych odbiorców produktów klastra oraz produktów poszczególnych firm wchodzących w skład Stowarzyszenia<sup>65</sup>.

Dzięki projektowi, którego realizację umożliwi wsparcie z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), klaster do końca 2011 roku ma być wyposażony w sprzęt informatyczny, będzie miał pieniądze na lokal i wynagrodzenie dyrektora biura. Klaster podejmie działania zmierzające do zbudowania rozpoznawalności tworzących go marek, powstanie strategia marketingowa i zostanie poprawiona komunikacja wewnętrzna. Ponieważ wszystkie zrzeszone w klastrze firmy mają ambicję (i przymus rynkowy) nadążania za najnowszymi światowymi trendami w modzie, zamierzają wspierać swoją strategię

<sup>65</sup> [http://spkb.com.pl/667-4baf19bcaa83e-18920-p\\_1.htm](http://spkb.com.pl/667-4baf19bcaa83e-18920-p_1.htm), z dnia 3.07.2010 r.



informacjami ze specjalistycznych wydawnictw zawierających inspiracje dotyczące wzornictwa czy kolorystyki kolekcji, które będą obowiązywały w kolejnych sezonach. Nie da się też podbijać rynków bez promocji własnych osiągnięć poprzez katalogi i wydawnictwa reklamowe. I na te cele też zostaną przeznaczone pieniądze przyznane przez PARP<sup>66</sup>.

Podlaski Klaster Bielizny jest ewidentnym przykładem, że dzięki współpracy można więcej. Firmy tworzące Klaster samodzielnie raczej nie przebiłyby się w rywalizacji o fundusze na rozwój. Białostoccy bieliźniarze podkreślają, że to nie pierwsza ich wspólna inicjatywa. Dziesięć lat temu zorganizowali ważną imprezę branżową Intimo2000, która cieszyła się dużym zainteresowaniem. Pokazy mody były nagrywane przez FashionTV i emitowane w kolejnych latach.

Bez wątpienia dalsza możliwość pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej przez przedsiębiorstwa sektora produkcji bielizny pozwoli im na realizację kolejnych procesów inwestycyjnych służących zarówno rozwojowi produkcji, jak też wzmacnianiu pozycji marek produktów wytwarzanych na Podlasiu. Jeśli do tego dochodzi wzajemna współpraca podmiotów, skuteczność pozyskiwania znaczących kwot będzie z pewnością wysoka.

W chwili obecnej podlascy przedsiębiorcy sektora produkcji bielizny mogą ubiegać się o środki m.in. z dwóch programów: Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego (RPOWP) oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG). W ramach pierwszego Programu do dyspozycji podmiotów sektora są trzy poddziałania, a w drugim dwa źródła.

W ramach POWP pierwszym możliwym źródłem pozyskiwania środków finansowych jest Poddziałanie 1.2.2 Promocja gospodarcza regionu.

Celem Poddziałania 1.2 jest stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, powstawanie nowych innowacyjnych firm oraz podniesienie konkurencyjności podlaskich przedsiębiorstw działających na rynku krajowym i międzynarodowym. Tworząc region atrakcyjny dla inwestycji planuje się wesprzeć działania zmierzające do powstania nowych oraz podniesienia jakości istniejących terenów inwestycyjnych, zintegrowanej promocji regionu oraz wzrostu aktywności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. W ramach Poddziałania 1.2.2 dofinansowanie skierowane będzie na tworzenie terenów wystawienniczych, udział w imprezach targowo-wystawienniczych, udział w misjach, realizację kampanii reklamowych promujących region w kraju i za granicą oraz promocję wspólnej marki inicjatyw klastrowych i powiązań kooperacyjnych. Branże wskazane jako priorytetowe z perspektywy rozwoju województwa to: przemysł spożywczy, przemysł drzewny i meblarski, przemysł maszynowy i jachtowy (szkutniczy), turystyka, bieliźniarstwo i budownictwo. Branże te zostały określone na podstawie zapisów *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020* oraz *Raportu Rozwój Struktur Klastrowych w Polsce Wschodniej*.

O dofinansowanie w ramach konkursu ubiegać się mogą następujące typy beneficjentów:

- jednostki samorządu terytorialnego,
- związki, porozumienia i stowarzyszenia jst,
- agencje, fundacje i stowarzyszenia,

<sup>66</sup> <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artukul/podlaski-klaster-bielizny-razem-mozna-wiecej-28801.html>, z dnia 3.07.20010 r.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

- samorząd gospodarczy,
- przedsiębiorstwa (jedynie w przypadku projektów dot. udziału w imprezach targowo-wystawienniczych oraz misjach gospodarczych w kraju i za granicą),
- porozumienia wyżej wymienionych podmiotów reprezentowanych przez lidera,
- zinstytucjonalizowane inicjatywy klastrowe,
- zinstytucjonalizowane powiązania kooperacyjne.

Przykładowe rodzaje projektów oraz beneficjenci Poddziałania 1.2.2:

- budowa, rozbudowa, modernizacja terenów targowo-wystawienniczych,
- udział w imprezach targowo-wystawienniczych w kraju i za granicą,
- organizacja i udział w misjach gospodarczych w kraju i za granicą,
- realizacja kampanii reklamowych promujących region w kraju i za granicą,
- badania, analizy i ocena potencjału inwestycyjnego/eksportowego regionu,
- działania promujące wspólną markę powiązań kooperacyjnych/inicjatyw klastrowych<sup>67</sup>.

Drugim podziałaniem ramach RPOWP Działanie 1.4 – Wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstw jest Poddziałanie 1.4.1 Mikroprzedsiębiorstwa lub 1.4.2 Małe i Średnie Przedsiębiorstwa.

Celem podziałania 1.4.1 jest zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności MSP prowadzących działalność na terenie województwa podlaskiego poprzez wsparcie ich projektów rozwojowych.

Projekty te, oprócz przynoszących bezpośrednio korzyści przedsiębiorstwu w postaci rozszerzenia sprzedaży istniejących produktów, redukcji ryzyka, rozwoju nowych rodzajów działalności, obniżenia kosztu procesu, skrócenia czasu procesu, powinny również przynosić pewne korzyści społeczne, takie jak redukcja bezrobocia. Kluczowym z punktu widzenia regionu jest, aby przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia inwestycji miały szanse na uzyskanie pozycji konkurencyjnej nie tyle na poziomie województwa, co w stosunku do przedsiębiorstw z terenu kraju czy świata. Jednym z głównych założeń działania jest również wzrost innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz w dłuższej perspektywie wzrost innowacyjności gospodarki regionu. Innowacyjność oraz wykorzystywane technologie mające coraz większy wpływ na rozwój zarówno przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki, stają się również nową, pozacenową formą konkurowania.

Podmiotami uprawnionymi do ubiegania się o wsparcie w ramach działania są mikroprzedsiębiorcy<sup>68</sup>.

Pomoc może być udzielona jedynie na nową inwestycję, tj. inwestycję w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne związaną z:

- utworzeniem nowego przedsiębiorstwa,
- rozbudową istniejącego przedsiębiorstwa,
- dywersyfikacją produkcji przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych, dodatkowych produktów lub
- zasadniczą zmianą dotyczącą procesu produkcyjnego w istniejącym przedsiębiorstwie.

<sup>67</sup> Więcej informacji można znaleźć na [www.rpowp.wrotapodlasia.pl](http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl).

<sup>68</sup> Mikroprzedsiębiorcy – zgodnie z definicją w Załączniku I do Rozporządzenia Komisji (WE) NR 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych), (Dz.U. UE L Nr 214 z dnia 9.8.2008, s. 3) – z wyłączeniem osób podlegających ubezpieczeniu w KRUS.

Nową inwestycją nie jest inwestycja prowadząca jedynie do odtworzenia zdolności produkcyjnych oraz nabycie udziałów lub akcji przedsiębiorcy.

Przykłady:

- Realizacja zasadniczych zmian produkcji, procesu produkcyjnego lub zmiana w zakresie sposobu świadczenia usług poprzez racjonalizację, dywersyfikację lub modernizację.
- Nabycie oraz wytworzenie środków trwałych niezbędnych do prowadzenia, unowocześnienia i rozwoju działalności gospodarczej.
- Inwestycje w aktywa niematerialne i prawne związane z transferem technologii poprzez nabycie praw patentowych, licencji, *know-how* lub nieopatentowanej wiedzy technicznej i technologicznej.
- Utworzenie lub rozwój usług świadczonych drogą elektroniczną.

Innowacyjność w przedsiębiorstwie to przede wszystkim rozwój i większa konkurencyjność, ale także zwiększone ryzyko operacyjne, co wymaga wsparcia ze środków publicznych. Podstawowym celem wsparcia jest zapewnienie minimalnego poziomu innowacyjności projektów. Projekty zgłaszane przez Wnioskodawców powinny dotyczyć wprowadzanej przez nich innowacji produktowej, procesowej bądź technologicznej.

Natomiast Poddziałanie 1.4.2 – Małe i średnie przedsiębiorstwa – stawia sobie za cel zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności MSP prowadzących działalność na terenie województwa podlaskiego poprzez wsparcie ich projektów rozwojowych.

Projekty te, oprócz przynoszących bezpośrednio korzyści przedsiębiorstwu w postaci rozszerzenia sprzedaży istniejących produktów, redukcji ryzyka, rozwoju nowych rodzajów działalności, obniżenia kosztu procesu, skrócenia czasu procesu, powinny również przynosić pewne korzyści społeczne, takie jak redukcja bezrobocia.

Kluczowym z punktu widzenia regionu jest, aby przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia inwestycji miały szanse na uzyskanie pozycji konkurencyjnej nie tyle na poziomie województwa, co w stosunku do przedsiębiorstw z terenu kraju czy świata.

Jednym z głównych założeń działania jest również wzrost innowacyjności MSP oraz w dłuższej perspektywie wzrost innowacyjności gospodarki regionu. Innowacyjność oraz wykorzystywane technologie mające coraz większy wpływ na rozwój zarówno przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki, stają się również nową, pozacenową formą konkurowania. Dynamika zmian technologicznych oraz tempo powstawania innowacji wymusza na przedsiębiorcach ciągłe inwestowanie. Małe i średnie firmy rozpoczynające swoją działalność gospodarczą często rezygnują z nakładów na inwestycje w innowacje ze względu na brak środków finansowych oraz trudności z otrzymaniem wsparcia od instytucji komercyjnych.

Rodzaje projektów, które mogą być przedmiotem wsparcia i przykładowe działania pokrywają się z elementami wymienionymi przy opisie Poddziałania 1.2.1.

Natomiast w ramach programu POIG Działanie 6.1 – Paszport do eksportu – dofinansowanie będzie udzielane na realizację projektów mających na celu zwiększenie udziału eksportu w całkowitej sprzedaży, zintensyfikowanie powiązań z zagranicznymi partnerami oraz zwiększenie rozpoznawalności marek handlowych i firmowych na rynkach zagranicznych. W ramach Działania 6.1 Paszport do eksportu dofinansowaniem mogą zostać objęte projekty realizowane oddzielnie w dwóch kolejnych etapach: I etap – przygotowanie

Planu rozwoju eksportu. W ramach I etapu Działania 6.1 przewidziano dofinansowanie realizacji projektów mających na celu przygotowanie Planu rozwoju eksportu poprzez zakup zewnętrznych usług doradczych. II etap to wdrożenie Planu rozwoju eksportu. W ramach II etapu Działania 6.1 przewidziano dofinansowanie realizacji projektów mających na celu wdrożenie Planu rozwoju eksportu przy wykorzystaniu możliwych do wyboru instrumentów proeksportowych.

O wsparcie w ramach Działania 6.1 mogą ubiegać się mikroprzedsiębiorcy, mali lub średni przedsiębiorcy prowadzący działalność i mający siedzibę, a w przypadku osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą – miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, którzy w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym złożą wniosek o udzielenie wsparcia posiadają udział eksportu w całkowitej sprzedaży nie przekraczający 30%.

POIG Działanie 8.1 Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej – ramach Działania 8.1 przewidziano dofinansowanie w dziedzinie gospodarki elektronicznej z przeznaczeniem na realizację projektów polegających na świadczeniu e-usługi, przy czym projekty te mogą obejmować wytworzenie produktów cyfrowych koniecznych do świadczenia e-usługi. Projekty mogą być objęte wsparciem przez okres nie dłuższy niż 24 miesiące. Wymaganiem produktem projektów kwalifikowanych do wsparcia jest przygotowanie, wdrożenie i świadczenie e-usług.

O wsparcie w ramach Działania 8.1 mogą ubiegać się mikroprzedsiębiorcy lub mali przedsiębiorcy posiadający siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, a w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną – miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, którzy prowadzą działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok od dnia rejestracji działalności<sup>69</sup>.

#### **4.2.1.4. Rozwój sieci franczyzingu z bielizną**

Dystrybucja podlaskich produktów bieliźniarskich opiera się głównie na sprzedaży poprzez hurtownie z bielizną, sklepy internetowe z bielizną oraz własne strony producentów. Ten sposób dystrybucji przez podlaskich producentów coraz częściej przegrywa pod względem wolumenu sprzedaży i możliwych dodatkowych korzyści w postaci promocji marek z franczyzowym sposobem dystrybuowania produktów bieliźniarskich.

Sprzedaż markowej bielizny w sieciach własnych i franczyzingu jest związana z rozwojem centrów handlowych, w których zdecydowaną większość najemców stanowią sieci odzieżowe.

Na polskim rynku bielizny coraz większą rolę zaczynają odgrywać placówki rodzimych producentów działające na zasadzie franczyzy. Do tej pory zdecydowanym liderem w branży była marka Triumph, której udział w rynku szacowany jest na ok. 30%. Na takich zasadach działają: Gorseteria, Szame, Atlantic i La Vantil. Salony franczyzowe z bielizną zlokalizowane są najczęściej w centrach handlowych, które cieszą się w ostatnich latach ogromną popularnością wśród polskich konsumentów. Firma Atlantic rozwijająca obecnie 3 marki: Atlantic, Mistique i Arcado liczy obecnie 32 jednostki własne i 120 franczyzowych, Gorseteria – 2 własne i 17 franczyzowych, La Vantil – 13 własnych i 6 franczyzowych,

---

<sup>69</sup> Więcej szczegółowych informacji można uzyskać na stronie [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).

a Szame – 8 własnych i 27 franczyzowych. Minimalna kwota inwestycji w „koronkowy” biznes waha się od 35 tys. zł (Atlantic), 40 tys. zł (Szame i La Vantil) do 100 tys. zł (Gorseteria).

Na uwagę zasługuje fakt, że marka bielizny Atlantic już w tej chwili zajmuje pierwsze miejsce w świadomości Polaków. Blisko 76% respondentów wykazało spontaniczną znajomość Atlantic<sup>70</sup> zostawiając w tyle lidera – Triumph i dystansując go o 14 punktów procentowych. Wskaźnik wspomaganej znajomości marki Atlantic sięga blisko 97%. Ofertę franczyzową nowej marki Esotiq oferującej bieliznę damską posiada także gdańska LPP. Minimalna kwota inwestycji to 40 tys. zł. Firma posiada obecnie 4 jednostki własne i 15 franczyzowych<sup>71</sup>.

Wraz z rozwojem franczyzy na rynku bielizny rosną także wymagania francyzodawców wobec partnerów handlowych. Idealny kandydat na francyzobiorcę powinien, oprócz niezbędnego kapitału, posiadać doświadczenie biznesowe lub handlowe (często z branży). Coraz częściej stawianym wymaganiem jest także osobiste zaangażowanie biorcy w prowadzony punkt – jak pokazało doświadczenie, traktowanie inwestycji we franczyzę jako lokaty kapitału nie przynosi spodziewanych efektów żadnej ze stron. Placówka nie nadzorowana bezpośrednio i odpowiednio często przez właściciela, nie realizuje założonej wysokości sprzedaży i często nie utrzymuje standardów sieci. Od kandydata wymagana jest także zazwyczaj chęć dostosowania się do zasad panujących w sieci oraz spełnianie kryteriów założonego profilu osobowościowego (w skład którego wchodzi najczęściej przedsiębiorczość, sumienność i ugodowość). Kandydat powinien posiadać także tytuł prawny do lokalu, w którym otwarta zostanie placówka sieci. Średnia wielkość lokalu odpowiedniego do sprzedaży koronkowego asortymentu waha się w granicach 50 m<sup>2</sup>.

Podlascy producenci bielizny w większości przypadków nie posiadają własnych punktów sprzedaży, ani tym bardziej własnych sieci punktów sprzedaży, czy też punktów sprzedaży opartej na franczyzie. Zdecydowana większość produkcji trafia do ostatecznego klienta poprzez hurtownie odzieżowe, bieliźniarskie lub też w coraz liczniejszych przypadkach poprzez sprzedaż internetową. W tym kontekście rozwój sieci sklepów z bielizną opartych na systemie franczyzinguowych renomowanych marek zachodnich (Triumph) i krajowych (Atlantic), czy też nowych, za którymi stoi ogromny kapitał finansowy, jak i logistyczny (marka bielizny Esotiq stworzona przez LPP), należy uznać za jeden z istotnych czynników stanowiących zagrożenie dla rozwoju sektora producentów bielizny w województwie podlaskim i możliwości zwiększania podaży podlaskich produktów bieliźniarskich. Natomiast rozwój tego typu dystrybucji przez podlaskich producentów bielizny jest ogromną szansą na rozwój sektora.

#### **4.2.2. Czynniki społeczne**

##### **4.2.2.1. Ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem**

Sektor producentów bielizny na Podlasiu, podobnie jak w całej Polsce, boryka się już od wielu lat z bardzo istotnym problemem, jakim jest brak kadr z odpowiednim wykształceniem i przygotowaniem zawodowym. Od momentu likwidacji szkół zawodowych

<sup>70</sup> Badanie na zlecenie Atlantic Sp. z o.o. przez Instytut Badania Rynku i Opinii Millward Brown SMG/KR.

<sup>71</sup> Leśniewska N. (2007), *Franczyza na rynku* ..., op. cit.



w Polsce problem ten się pogłębia. Producenci nie wykorzystują w pełni swoich mocy produkcyjnych, podając jako główny czynnik – brak rąk do pracy.

Jeszcze do niedawna w województwie podlaskim nie było żadnej szkoły średniej, która by kształciła młodzież na potrzeby sektora producentów bielizny. Od blisko trzech lat takim podlaskim „rodzynkiem” w omawianym zakresie jest Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku. Kształci on młodzież na kierunku technik technologii odzieży, specjalność – konfeksjoner bielizny damskiej. Ponadto szkoła ściśle współpracuje z firmami sektora – jest partnerem Podlaskiego Klastra Bielizny, w roku bieżącym 2010 współorganizowała II Ogólnopolski Konkurs na Młodego Projektanta Bielizny Damskiej.

W najbliższej kilkuletniej perspektywie nie należy spodziewać się znacznej poprawy w tym względzie w sektorze producentów bielizny na Podlasiu, co stanowić będzie w dalszym ciągu istotną barierę rozwoju sektora od strony podażowej.

Problem braku odpowiednich kadr nie wynika tylko z błędów w zmianach systemu kształcenia zawodowego. Kwestią istotną jest fakt, iż po pierwsze nie ma mody na tego typu zawody, a warunki płacowe, jakie mogą zaproponować producenci bielizny, nie niwelują tego zjawiska. Ponadto sektor bielizny w świadomości społecznej nie jest atrakcyjnym mentalnie sektorem, w którym warto pracować, ani też nie jest na tyle wypromowany w regionie.

Rozwiązaniem problemu niedostatku kadr bezpośrednio produkcyjnych może być, zdaniem jednego z podlaskich producentów, możliwość legalnego zatrudniania w Polsce szwaczek z Azji. Bowiem tam znajdują się wykwalifikowane i chętne do pracy w Polsce szwaczki, poza tym nie stanowiłoby to zagrożenia dla lokalnego podlaskiego rynku pracy, gdzie zawód gorseciarki czy szwaczki jest zawodem deficytowym.

#### **4.2.2.2. Większa skłonność do zakupów przez Internet**

Rynek zakupów w Internecie rośnie równie szybko jak świadomość polskich klientów, którzy dostrzegają coraz więcej zalet zakupów przez Internet. W ciągu ostatnich lat nastąpił olbrzymi wzrost poziomu obsługi e-klientów. Coraz większa konkurencja (na polskim rynku funkcjonuje ponad 10 000 sklepów internetowych) wymusza na sklepach indywidualne podejście do każdego z klientów<sup>72</sup>. Otwiera to przed producentami bielizny możliwości zwiększenia swojej produkcji, gdyż wzrasta jeden z kanałów dystrybucyjnych produktów.

Szacunki rynku handlu internetowego w Polsce w 2009 roku dokonane przez Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego oscylują w okolicach 13-13,2 mld zł. W tej kwocie znajduje się szacunkowa sprzedaż zrealizowana za pośrednictwem serwisu aukcyjnego Allegro.pl w wielkości 6 mld zł<sup>73</sup>. W roku 2009 wartość sprzedaży sklepów internetowych, których miesięczna sprzedaż mieści się w przedziale 5 tys. zł – 5 mln zł wynosi w sumie 9,5 mld złotych, natomiast wartość ich wszystkich zamówień jest bliska 40 mln zł. Najwięcej zamówień w roku 2009 zrealizowały sklepy z branży Książki&Multimedia (32,7%), a po niej Foto&RTV-AGD (12,24%) oraz Odzież (11,56%). Największą sprzedaż w roku 2009 zanotowała branża Foto&RTV-AGD (27,6%), a po niej Dom&Ogród (14,3%) i Komputer (10,9%).

<sup>72</sup> E-zakupy oczami Klientów RAPORT 2009/2010 <http://www.opineo.pl/upload/Raport%20OPINEO%202010%20ver%201.pdf>, z dnia 15.07.2010 r.

<sup>73</sup> E-handel Polska 2009, Dotcom River Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością Sp.k., Wrocław 2009, s. 6.



Obroty polskiego e-handlu oraz liczba internautów kupujących on-line rosną obecnie znacznie wolniej niż liczba sklepów internetowych, co znacząco zaostreza konkurencję w ramach tego sektora. Można przyjąć, że populacja sklepów internetowych w Polsce wynosi w grudniu 2009 około 7,5 tysiąca. Najliczniej reprezentowaną w polskim Internecie jest branża Dom&Ogród (18,49%), daleko za nią plasują się kolejno Prezenty&Akcesoria (10,76%) oraz Odzież (10,02%). Najmniej licznymi grupami asortymentowymi są bardzo specjalistyczne branże Delikatesy (2,62%), Książki&Multimedia (4,98%) oraz Auto&Moto (5,22%). Liderem wzrostu liczby sklepów w tym roku była branża artykułów dziecięcych (26,3%) oraz odzieżowa (25,9%). W skali dwóch lat największe wzrosty populacji zanotowały branża Delikatesy (73,7%) oraz Dom&Ogród (61,9%).

W 2008 r. Gemius zrealizował badanie „E-commerce 2008”, w którym zapytano internautów o dokonywanie zakupów poprzez sklepy internetowe oraz platformy aukcyjne, a także o wskazanie nabywanych drogą internetową produktów. Z raportu wynika m.in., że 66% internautów kiedykolwiek dokonało zakupów on-line (wobec 2007 r. odnotowano wzrost o 5 punktów %). Wśród wszystkich kupujących w sieci, 76% dokonało kiedykolwiek zakupu na aukcjach internetowych, podczas gdy 60% w sklepach on-line. Do najczęściej kupowanych produktów na aukcjach internetowych należą: odzież i biżuteria (50%), książki, płyty i filmy (46%), telefony i akcesoria GSM (37%), a także sprzęt komputerowy i AGD (33%). Najrzadziej kupuje się tam z kolei gry komputerowe (19%), artykuły dziecięce i zabawki (24%) oraz sprzęt sportowy (25%)<sup>74</sup>.

Kupowanie bielizny w sieci jeszcze kilka lat temu budziło wiele zastrzeżeń i obaw ze strony klientek. Dziś wiele kobiet już wie, że zamiast „nerwowych gonitw” po sklepach, mogą za pomocą jednego kliknięcia myszki „upolować” wymarzoną bieliznę po cenie zdecydowanie niższej od ceny sklepowej. Wiele kobiet ma obawy związane z kupowaniem bielizny w sieci. Wynikają one głównie z braku możliwości przymierzenia towaru przed zakupem – jak to jest w przypadku robienia tradycyjnych zakupów w sklepie. Jednak dzięki dokładnym wyszukiwarkom i licznym systemom usprawniającym, kupowanie przez Internet umożliwia dopasowanie bielizny do oczekiwań poszczególnych klientek, a co za tym idzie zwiększa szanse na zadowolenie z zakupu<sup>75</sup>.

E-konsumentka – to młoda kobieta, mężatka z wykształceniem wyższym mieszkająca w dużym mieście. W Internecie najczęściej kupuje odzież, obuwie i dodatki, przy zakupie sprzętu RTV/AGD często konsultuje się ze swoim partnerem. Chętnie dzieli się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi zakupionych przedmiotów na forach internetowych. Uwielbia nabywać markowe produkty, ale ma mocne obiekcje dotyczące kupowania żywności on-line. Głównym atutem wirtualnych sklepów są dla niej atrakcyjne ceny produktów, ale inne aspekty (np. opis produktu, komentarze internautów czy galeria zdjęć produktu) są również w jej odczuciu bardzo istotne<sup>76</sup>.

Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego prognozuje, że w 2010 r. wartość polskiego rynku e-commerce wzrośnie o 17-18% i przekroczy 15,5 miliarda złotych. W 2010 roku wartość transakcji wzrośnie w porównaniu do 2009. Udział e-commerce w handlu detalicznym zacznie się powoli zbliżać do 3%. Za pośrednictwem sklepów

<sup>74</sup> <http://blog.sklepyfirmowe.pl/2009/05/12/jakie-produkty-polacy-kupuja-online/>, z dnia 28.06.2010 r.

<sup>75</sup> *Odkryto sekret zakupu bielizny*, <http://www.bielizna.home.pl/index.php?mpa=500&id=457>, z dnia 28.06.2010 r.

<sup>76</sup> *Zakupy na obcasach, Raport: kobieta w e-sklepie, Ceneo.pl marzec 2010*, [http://www.ceneo.pl/info/Zakupy\\_na\\_obcasach.pdf](http://www.ceneo.pl/info/Zakupy_na_obcasach.pdf), z dnia 4.07.2010 r.

internetowych wydanych na zakupy on-line zostało 39,69% pieniędzy, czyli 5,33 mld zł, co oznacza wzrost roczny 17,66%.

Ponadto sklepy będą intensywniej walczyć o klientów. Sektor e-commerce będzie się bowiem coraz bardziej rozdrabniał – analizuje SMB. Przyrost osób, które kupują w sieci, nie jest wynikiem zwiększającej się liczby internautów, a dojrzałości i stażu w sieci. Osoby z większym stażem on-line będą częściej kupować przez Internet. Poza tym SMB szacuje, że „nowi” internauci, którzy z sieci korzystają od tego roku, w pełni zaczną korzystać z e-commerce w ciągu dwóch najbliższych lat<sup>77</sup>.

#### **4.2.3. Czynniki technologiczne**

##### **4.2.3.1. Postęp techniczny w technologii wytwarzania**

W wyniku postępu technicznego szybko rośnie podaż i różnorodność nowych i unowocześnionych wyrobów, modernizowane są procesy i moce produkcyjne, dokonują się zmiany w systemach produkcji. Procesowi tworzenia się nowego systemu elastycznej specjalizacji odpowiada nowy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, czyli globalizacja.

Systemy masowej produkcji oraz elastycznej specjalizacji mają obecnie szczególne znaczenie dla rozwoju procesu globalizacji. Oba te systemy istnieją i przeplatają się w różnych gałęziach gospodarki, stanowiąc podstawę dla procesu globalizacji. Szczególnie jednak znaczenie ma drugi z nich.

System elastycznej specjalizacji kształtuje się pod wpływem zastosowania nowoczesnych technologii do wytwarzania nowych lub unowocześniania istniejących już produktów oraz do stosowania nowych lub zmodernizowanych procesów produkcyjnych. Dokonujące się pod wpływem nowych technologii zmiany w produktach są tak duże, że ich wszechstronne oddziaływanie doprowadziło do formowania się nowego systemu elastycznej specjalizacji<sup>78</sup>.

Główną cechą tego systemu, opartego w większości na technologiach informacyjnych jest elastyczność, która wynika z możliwości programowania maszyn i urządzeń w oparciu o wymienione technologie. Daje to możliwość szybkiego przestawiania się na inne parametry oraz wytwarzania produktów w szerokim asortymencie i lepiej dostosowanych do potrzeb konsumentów. Dzięki zastosowaniu oprogramowanych i zautomatyzowanych urządzeń możliwe jest zmniejszenie skali produkcji oraz zwiększenie różnorodności produktów bez zwiększania jednostkowych kosztów wytwarzania<sup>79</sup>. Do tego dochodzi postęp techniczny w technologii komputerowej, przechowywania danych oraz telekomunikacyjnej.

We wszystkich wspomnianych zakresach postęp techniczny dotyczy również sektora produkcji bielizny. W szczególności elementów związanych ze wzrastającą elastycznością produkcji sektora, różnorodnością produkcji oraz koniecznością dostosowywania się do indywidualnych potrzeb klienta.

<sup>77</sup> <http://interaktywnie.com/biznes/newsy/e-commerce/rynek-e-commerce-bedzie-wart-15-5-miliarda-zl-w-2010-roku-15279>, z dnia 15.07.2010 r.

<sup>78</sup> Zorska A. (1998), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa, s. 24., cyt. za: Łapuszek D., *Rola postępu technicznego w procesie globalizacji*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_globalp&nr=6&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_globalp&nr=6&p=).

<sup>79</sup> Ibidem.

Własne studia projektowe, najnowsze oprogramowanie, nowoczesne technologie maszyn i urządzeń, komputerowy system przygotowania produkcji, laserowe krojenie koronek, krajer, nowoczesny park maszynowy – to wszystko jest dostępne na Podlasiu w sektorze producentów bielizny. Jak podkreślali przedstawiciele firm sektora w wywiadach indywidualnych (IDI) tym, co wyróżnia podlaskich producentów i w czym mają przewagę nad konkurencją krajową i zagraniczną lub tym co ich z nią zrównuje jest nowoczesność parku maszynowego i wyposażenia technicznego oraz poziom technologiczny produkcji. W obu aspektach przewaga nad konkurencją jest bardzo duża lub duża. Poza tym na wysokim poziomie jest również innowacyjność przedsiębiorstw. Nie mając odpowiedniej bazy technologicznej, nie można do końca wykorzystać wiedzy i umiejętności fachowców.

Jednak wypisane powyżej przykłady maszyn wykorzystywanych w produkcji bielizny nie dotyczą wszystkich przedsiębiorstw sektora. Nowoczesny krajer pionowego cięcia znajduje się tylko w jednym przedsiębiorstwie sektora. W mniejszych zakładach produkujących bieliznę sytuacja jest nieco gorsza. Dodatkowo przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne zaczynają wykorzystywać nanotechnologię w procesie produkcji, czy też elementy zapachowe.

Należy zakładać, iż tempo rozwoju technologicznego w branży będzie utrzymane. Zatem wyzwaniem dla podlaskich przedsiębiorców jest i będzie w najbliższym czasie śledzenie nowoczesnych rozwiązań, jakie pojawiają się na rynkach krajowych i zagranicznych oraz adaptowanie do tego bieżących procesów technologicznych lub też podejmowanie wyzwań inwestycyjnych związanych m.in. z zakupem kolejnych nowocześniejszych maszyn.

Jednak jak zwracali uwagę przedsiębiorcy, wszystkie rozwiązania innowacyjne, nowoczesne technologie niczym byłyby bez ogromnego doświadczenia kadry i jej wysokich kwalifikacji. W branży bieliźniarskiej obie rzeczy są wyjątkowo silnie ze sobą sprzężone.

Zatem obok postępującego procesu unowocześniania maszyn i procesów technologicznych winien następować rozwój kadr, które będą w stanie w pełni wykorzystywać postęp techniczny w branży. Co w efekcie w sektorze przekłada się na wysoką jakość produkcji i dokładność wykończenia, bogate wzornictwo, asortyment zróżnicowany produktowo i rozmiarowo, a także wysoką elastyczność produkcji.

Rozwój systemów teleinformatycznych i adaptacja ich na potrzeby sektora bieliźniarskiego przyspieszać będzie procesy logistyczne oraz może poszerzać kanały dystrybucji. W tym ostatnim aspekcie chodzi m.in. o rozwój e-handlu, a w szczególności wzrastającą liczbę sklepów internetowych z bielizną.

Wykorzystanie rozwiązań teleinformatycznych to również systemy kontraktacji. Kontraktacja polega na tym, że kolejni uczestnicy kanału dystrybucji z wyprzedzeniem zamawiają określoną liczbę modeli w danej kolorystyce i rozmiarze. Producent zbiera informacje i na tej podstawie zamawia surowce oraz ustala plan produkcji. Informacje zebrane bezpośrednio z rynku pozwalają z dużą precyzją określić termin pojawienia się w sprzedaży poszczególnych modeli wchodzących w skład kolekcji. Taka przewidywalność ułatwia pracę zarówno hurtowniom, jak i sprzedawcom detalicznym. Dystrybucja oparta o zasady kontraktacji jest szeroko stosowana na rynkach ustabilizowanych – głównie na zachodzie Europy. W Polsce także coraz mocniej widać tę tendencję. Stosują ją przede wszystkim międzynarodowi producenci bielizny, takiej jak Triumph, choć nie tylko. Co

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

pewien czas któryś z większych polskich producentów stara się wprowadzić taki system. Ci, którzy się na to decydują, muszą liczyć się z niechęcią części hurtowni bielizny. Najczęściej padającym argumentem przeciwnym wprowadzeniu kontraktacji jest konieczność ponoszenia ryzyka finansowego.

Wykorzystywanie wszelkiego typu nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych i innych z pewnością będzie poprawiało i ułatwiało relacje zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami oferowanych przez sektor produktów.

## **5. Analiza sił konkurencji w sektorze**

Konstrukcja tej metody analizy strategicznej pozwala zatem na analizę składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora. Jednocześnie analiza sił konkurencji w sektorze pozwala na wskazanie barier rozwojowych i głównych determinant rozwoju sektora. Umożliwia również dostarczenie informacji, które są niezbędne dla przedsiębiorstw w procesie planowania strategicznego oraz pozwala na określenie składników otoczenia konkurencyjnego, które mają znaczenie przy ocenie pozycji konkurencyjnej podmiotów.

W ramach określenia atrakcyjności sektora według modelu Portera podjęto kilka kroków służących udzieleniu odpowiedzi na pytania dotyczące poszczególnych pięciu głównych składników sektora. Po pierwsze, przeprowadzono desk research, którego wyniki zostały przedstawione w rozdziale 4. Następnie w ramach zespołu ekspertów dokonano wstępnej analizy pięciu sił Portera, co pozwoliło na ocenę poszczególnych pięciu grup czynników. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz przedstawienie wyników badań na seminarium w celu potwierdzenia prawidłowości oceny zestawienia składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora.

Drugim etapem analizy głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora była punktowa ocena atrakcyjności badanego sektora. Przyjęcie takiej kolejności poszczególnych metod badawczych wynika z faktu, że analiza M.E. Portera nie pozwala na porównanie atrakcyjności różnych sektorów.

### **5.1. Siła przetargowa dostawców**

Za dostawców producentów bielizny należy uznać głównie produkujących i handlujących bawełną, dzianiną, haftami, koronkami, nićmi szwalniczymi oraz hurtownie dodatków bielizniarskich (tj. taśmy elastyczne, ramiączka, obszywki, gumokoronki, gumy z żakardowymi deseniami, regulatory, druty, kopy, pianki, aplikacje, kokardki, naszywki, różnorodne ozdoby itp.). W dalszej kolejności należy zaliczyć producentów maszyn szwalniczych i krajalniczych oraz producentów i dostawców oprogramowania. Jednak dwie ostatnie grupy dostawców omawianego sektora należy traktować w kategoriach jednostkowych procesów zakupowych.

Siła przetargowa dostawców względem sektora producentów jest niewielka. Istotnym problemem w tym względzie dla danego producenta bielizny jest dopasowanie jakościowe, kolorystyczne i czasowe od kilku do kilkunastu, w skrajnym przypadku kilkudziesięciu elementów sprowadzanych od kilku bądź kilkunastu dostawców z całego świata (tabela 4.).



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 4. Siła przetargowa dostawców**

Czynnik	Siła oddziaływania na sektor				
	Bardzo mała	Mała	Średnia / umiarkowana	Duża	Bardzo duża
Stopień koncentracji sektora dostawcy	x				
Uzależnienie od jakości dostaw				x	
Udział dostaw w kosztach (udział dostaw w tworzeniu kosztów odbiorcy)			x		
Koszty zmiany dostawcy		x			
Groźba integracji w przód	x				

Źródło: opracowanie własne.

#### **5.1.1. Stopień koncentracji sektora dostawcy**

Dostawcy podlaskich producentów bielizny zlokalizowani są w zdecydowanej większości poza regionem, głównie poza Polską. Są oni rozproszeni i żaden z nich nie ma wiodącej pozycji na rynku. Surowce w zależności od potrzeb jakościowych, wzorniczych i kolorystycznych są sprowadzane ze wszystkich kontynentów świata. Wynika to między innymi z tego, jak duża liczba elementów służy wyprodukowaniu gorsetu czy stanika. Liczba tych dostawców jest względnie duża, brak jest między nimi powiązań właścicielskich, kapitałowych, jak też nie stanowią wspólnej, jednej sieci dostawców. W tym przypadku należy uznać, że siła przetargowa dostawców pod względem ich stopnia koncentracji jest bardzo mała.

#### **5.1.2. Uzależnienie od jakości dostaw**

Uzależnienie od jakości dostaw stanowi jedyny istotny czynnik oddziaływania dostawców na sektor podlaskich producentów bielizny. Jednak to sami producenci decydują się zmienić dostawcę, a nie odwrotnie. W tym przypadku zdarza się, iż ta zmiana prowadzi do częściowej utraty jakości. Często również inna będzie elastyczność dostaw: wielkość, termin dostawy niż z dotychczasowym dostawcą. Ponadto, jak podkreślali producenci w trakcie wywiadów indywidualnych (IDI), istnieje jeszcze jeden problem w zakresie jakościowym dostaw: *„Problemem jest tylko taka sytuacja, gdzie np. dobre firmy\–dostawcy, które funkcjonowały w Europie, chcą zaoszczędzić przenoszą produkcję współpracę do Chin i wtedy robi się problem, spada jakość, niekoniecznie cena, także wtedy na ten produkt czekamy długo i to jest problem”*.

Uzależnienie od jakości dostaw z dużą siłą oddziałuje na sektor produkcji bielizny.

### **5.1.3. Udział dostaw w kosztach**

Udział dostaw wytworzenia finalnego produktu w sektorze szacowany jest w przedziale 30-40% (w zależności od typu bielizny) całościowych kosztów wytworzenia. Przede wszystkim są to tkaniny i dzianiny sprowadzane z różnych części świata, w zależności od potrzeb producenta w zakresie jakości dostarczanego surowca. Główne składowe tych kosztów są to przede wszystkim koszty wynikające z odległości dzielącej producenta bielizny od producenta/dostawcy surowca oraz aspekt chęci uzyskania wysokiej jakości sprowadzonego surowca. W tym kontekście siła oddziaływania dostawców jest na średnim poziomie.

### **5.1.4. Koszty zmiany dostawcy**

Koszty zmiany dostawcy w sektorze producentów bielizny są na niskim poziomie. Wszyscy starają się pracować ze sprawdzonymi dostawcami. Przedsiębiorcy podlascy w wywiadach indywidualnych wskazywali na brak znaczących kosztów związanych ze zmianą dostawcy. *„To się nie wiąże z żadnymi kosztami ze względu na to, że jeżeli zawieramy umowy z kimś to umowa jest zawarta w ten sposób, żebyśmy my dowolnie mogli ją rozwiązać, ewentualnie żeby nie było żadnych kar umownych. Jeżeli powiedzmy łączy nas kontrakt na jakąś określoną dostawę, a dostawca nie jest w stanie wykonać jej pod takim kontem jak wymaga tego nasz dział kontroli jakości, to po prostu to jest zastrzeżone”*. Koszt ten należy bardziej rozpatrywać w kategoriach pozaekonomicznych. W przypadku zmiany dostawcy producent bielizny może ponieść największy koszt w postaci potencjalnej utraty dotychczasowej jakości surowca czy też dodatków bieliźniarskich. Do tego dochodzą koszty związane z poszukiwaniem nowego, odpowiedniego dostawcy, z podobną jakościową ofertą i elastycznością dostaw. Można więc mówić o kosztach administracyjnych związanych z potencjalną zmianą dostawcy. Aspekt ten nieco zwiększa siłę wpływu dostawców na sektor producentów.

### **5.1.5. Groźba integracji w przód**

Groźba wejścia dostawców w sektor poprzez samodzielnie produkowane produkty bieliźniarskie właściwie nie istnieje. W Polsce są znane tego typu próby, w których to hurtownie dodatków bieliźniarskich podejmowały trudne wyzwanie produkcji bielizny, jednak z dość zmiennym szczęściem. Poza tym istnieje znaczna bariera technologiczna związana z koniecznością dostosowania parku maszynowego, a w większości przypadków zakupu nowego – na potrzeby produkcji bielizny. Poza tym pozostaje najważniejszy czynnik przy produkcji bielizny – doświadczona kadra, która potrafi połączyć różne elementy od kilku do kilkunastu dostawców w jednolitą jakościowo całość. Należy zatem uznać groźbę integracji w przód ze strony dostawców na bardzo niskim poziomie.

## **5.2. Siła przetargowa nabywców**

Bez wątpienia ostatecznym weryfikatorem wysiłków producenta jest klient, w sektorze producentów bielizny to sklepy internetowe, hurtownie bielizny i hurtownie odzieżowe oraz

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

klienci indywidualni. Biorąc pod uwagę fakt, iż podlascy producenci oferują poza jednym przypadkiem bieliznę damską, za klienta indywidualnego należy uznać głównie kobietę.

Ze strony nabywców bielizny przede wszystkim istnieje nacisk na dwa elementy: cenę i jakość. Połączenie tych aspektów przez przedsiębiorcę, tak by produkt był jednocześnie atrakcyjny z punktu widzenia klienta hurtowego, czy indywidualnego – jest rzeczą niezwykle trudną. Gdzie w przypadku produkcji bielizny na jakość składa się szereg elementów, m.in.: rodzaj wykorzystanej dzianiny czy bawełny, właściwości danego materiału, dokładność i solidność wykonania, trwałość w użytkowaniu. Pracodawcy sektora produkcji bielizny w trakcie wywiadów indywidualnych (IDI) wskazywali w niektórych przypadkach, iż siła nabywców może być określana nawet jako bardzo duża. „*Wpływ klientów na sektor jest duży, a nawet bardzo duży. To przede wszystkim od klientów wychodzi często, jaki produkt pojawi się na półce. Bo tak naprawdę to klient mówi, czego oczekuje ekspedientce w sklepie, ekspedientka przekazuje to naszemu handlowcowi, handlowiec przekazuje to do działu projektowego.* Analizując całą strukturę elementów wpływających na siłę przetargową nabywców, należy zatem uznać ją jako dużą (tabela 5.).

**Tabela 5. Siła przetargowa nabywców**

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo mała	Mała	Średnia / umiarkowana	Duża	Bardzo duża
Stopień koncentracji odbiorców	x				
Uzależnienie nabywców od jakości					x
Udział w kosztach odbiorcy (wrażliwość na cenę – elastyczność cenowa)				x	
Koszty zmiany dostawcy przez naszych odbiorców				x	
Groźba integracji wstecz	x				
Przywiązanie do marki			x		

Źródło: opracowanie własne.

### 5.2.1. Stopień koncentracji odbiorców

W przypadku nabywców hurtowych bielizny, a tym bardziej indywidualnych, trudno jest mówić o jakimkolwiek stopniu koncentracji. W Polsce nie występują sieci hurtowni z bielizną, a przez to nie mają one przewagi nad producentem w przypadku negocjacji co do ceny, wielkości i terminu dostawy. Nie ma też zorganizowanych grup konsumentów, którzy by wywierali silną presję, jako duża grupa nabywców. Jedyną siłą nacisku, jaką mogą wywierać klienci indywidualni, to decyzje zakupowe zgodnie ze swoją opinią na temat danego producenta bielizny i danego produktu lub też opinie zamieszczane na coraz to liczniejszych portalach społecznościowych poświęconych bieliźnie. Należy zatem uznać, iż w kontekście stopnia koncentracji odbiorców – nabywcy nie wywierają istotnego nacisku na producentów bielizny.

### **5.2.2. Uzależnienie nabywców od jakości**

Uzależnienie nabywców od jakości stanowi dość istotny czynnik oddziaływania na analizowany sektor producentów bielizny. Bowiem czy to w przypadku hurtowni, czy też sklepów internetowych – to przede wszystkim wysoka jakość dawać będzie tym podmiotom gwarancję sprzedaży produktu zamawianego u producenta bielizny i przywiązanie klienta finalnego – do sklepu internetowego bądź hurtowni. Nie inaczej jest z klientem indywidualnym, który nie zawsze kieruje się tylko kryterium jakościowym, ale w wielu przypadkach – w realiach polskich i podlaskich – ceną. *„Nasi odbiorcy są przede wszystkim wymagający i chcą mieć towar dobrej jakości. Poza tym, zwracają uwagę na cenę. Nasze produkty trafiają do kobiet poszukujących solidnych produktów”*.

Przy rosnącej świadomości kobiet w zakresie walorów użytkowych i zdrowotnych bielizny – jej jakość w długim okresie będzie zwyciężała z kryterium ceny, jeśli chodzi o wybór danej marki bielizny. Zatem siła wpływu klienta indywidualnego na jakość będzie rosła.

### **5.2.3. Udział w kosztach odbiorcy (wrażliwość na cenę)**

Udział w kosztach odbiorcy bielizny zawiera się w aspekcie zmiany poziomu cen produktu finalnego oraz elastyczności cenowej ostatecznego nabywcy. Jeżeli na przykład koszty dostarczanego surowca będą wzrastały, wówczas przekładać się to będzie w wielu przypadkach na podniesienie ceny bielizny przez producenta. Tym samym wzrost kosztów częściowo zostanie „sfinansowany” przez klienta. Nabywcy instytucjonalni – hurtownie, sklepy internetowe – są mniej wrażliwi na zmianę ceny zamawianych produktów niż klient indywidualny. Jednak we wszystkich przypadkach siła oddziaływania nabywców w aspekcie elastyczności cenowej będzie duża. Przy względnie niskiej rozpoznawalności podlaskich marek bielizny i tym samym względnym do nich przywiązaniu, każda korekta cenowa na niekorzyść klienta oznaczać może spadek sprzedaży. W tym aspekcie siła oddziaływania odbiorców jest duża.

### **5.2.4. Koszty zmiany dostawcy przez naszych odbiorców**

Koszty zmiany dostawcy przez naszych odbiorców w aspekcie cenowym z punktu widzenia klienta indywidualnego podlaskich producentów bielizny mogą mieć istotne znaczenie, podobnie jak w przypadku odbiorców instytucjonalnych. Przy czym w jednej i drugiej sytuacji należy raczej mówić o kosztach pozaekonomicznych. W przypadku nabywcy indywidualnego i jego rosnącego przywiązania do marki koszt zmiany producenta dotyczy potencjalnej konieczności poszukiwania nowej marki bielizny o podobnych walorach użytkowych i jakościowych, dodatkowo potrzebny jest pewien okres na „samo przekonanie się” do nowego producenta bielizny. W przypadku klientów instytucjonalnych poza potencjalnym poszukiwaniem producenta produkującego równie dbającego o jakość oferowanego produktu jak poprzedni, dochodzi również aspekt znalezienia producenta o równie dużej elastyczności produkcji. Stąd też siłę oddziaływania tego czynnika na sektor producentów bielizny należy wskazać na poziomie umiarkowanym.

### **5.2.5. Groźba integracji wstecz**

Groźba wejścia odbiorców, podobnie jak w przypadku dostawców w sektor poprzez samodzielnie produkowane produkty bielizniarskie – właściwie nie istnieje. Z pewnością trudno sobie wyobrazić, że Pani X zaczyna nagle samodzielnie produkować i odbierać klientów firmom z długoletnim doświadczeniem na rynku. Stopień specjalizacji i skali produkcji jest zbyt duży, by taka sytuacja mogła faktycznie zaistnieć. Natomiast nie należy wykluczać, że oto hurtownia handlowa przejmie kapitałowo producenta bielizny. Jednak bieżąca sytuacja w sektorze nie wskazuje na to, żeby taka ewentualność zaistniała w najbliższej perspektywie czasowej.

### **5.2.6. Przywiązanie do marki**

O przywiązaniu do marki podlaskich przedsiębiorców produkujących bieliznę można mówić jedynie w aspekcie branżowym. Co oznacza, iż podlascy przedsiębiorcy są bardzo cenieni i mają lojalnych klientów w sektorze oraz w sektorach pokrewnych. Natomiast nie występuje tu zjawisko w większości przypadków w grupie indywidualnych nabywców bielizny wyprodukowanej w województwie podlaskim. Przy czym zauważalna jest tendencja do rosnącego przywiązania do marek. Klient indywidualny nie wyróżni Białegostoku czy innego miasta z regionu jako miejsca powstania jego najbliższej ciału garderoby. Co z punktu widzenia interesów samych firm, jak i regionu, winno podlegać działaniom na rzecz zmiany. Stąd też siła oddziaływania tego czynnika na sektor bielizny oceniona zostaje – w stopniu umiarkowanym.

## **5.3. Konkurencja wewnątrz sektora**

Do głównych konkurentów w sektorze podlaskich producentów bielizny należy zaliczyć: zachodnioeuropejskich producentów bielizny, producentów taniej bielizny z krajów azjatyckich oraz producentów bielizny posiadających sieci sprzedaży krajowych i zagranicznych (m.in. Triumph, Atlantic, Esotiq). We wszystkich przypadkach liczba podmiotów lub wolumen sprzedawanej produkcji wzrasta. Zatem można uznać, iż rywalizacja w sektorze jest duża (tabela 6.).

### **5.3.1. Liczba i siła konkurentów**

Biorąc pod uwagę liczbę i siłę konkurentów, można z pełnym przekonaniem stwierdzić, iż rywalizacja w sektorze jest silna. Ten wysoki poziom konkurowania w sektorze wynika, zwłaszcza w ostatnim okresie, z dynamicznego rozwoju sklepów sieciowych i galerii handlowych, w których powstają „jak grzyby po deszczu” sklepy sieciowe tworzone przez zagranicznych i polskich producentów bielizny (Triumph, Atlantic) lub producentów odzieży wchodzących na rynek bielizny (bielizna H&M, Esotiq firmy LPP). Kryzys finansowy, wyższy kurs euro, nieco przyhamował ten trend, co w dużym stopniu pozytywnie odbiło się na sprzedaży podlaskich przedsiębiorców.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 6. Siła konkurencji w sektorze**

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo słaba rywalizacja	Słaba rywalizacja	Średnia rywalizacja	Silna rywalizacja	Bardzo silna rywalizacja
Liczba i siła konkurentów (stopień koncentracji, grupy strategiczne)				x	
Tempo wzrostu sektora			x		
Zróżnicowanie produktów				x	
Udział kosztów stałych			x		
Bariery wyjścia				x	
Różnorodność konkurentów				x	

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto istnieje duża konkurencja wewnętrzna w sektorze producentów bielizny z województwa podlaskiego. Jak deklarowali producenci bielizny w trakcie wywiadów indywidualnych (IDI): *„To jest zdrowa konkurencja, potrafimy się zrzesać, współpracować razem jeżeli jest problem, a sami dla siebie jesteśmy konkurencją i motywujemy się do prześcigania się nawzajem”*. W województwie podlaskim funkcjonuje kilka firm – wiodących pod względem wielkości produkcji, prestiżu, wzornictwa, jakości, które są pozycjonowane tym samym segmencie rynku, i które ze sobą rywalizują i współpracują jednocześnie. Żadna z nich nie ma jednak wiodącej pozycji na rynku regionalnym, czy też krajowym.

Tabela 7. zawiera przyjęte kryteria do budowy map strategicznych sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim. Były nimi cena produktów, jakość, szerokość asortymentu, rozpoznawalność marki oraz liczba kanałów dystrybucji. Analizie poddanych zostało 18 firm z 49 zarejestrowanych w rejestrze REGON w województwie podlaskim. Liczba poddanych analizie firm wynikała z możliwości zweryfikowania zakresu asortymentu oraz kanałów dystrybucji na stronach internetowych firm oraz poziomu cen w sklepach internetowych. W przypadku mniejszych zakładów produkcyjnych takich możliwości nie było. Należy podkreślić, że poniższa analiza może być opatrzona pewnym marginesem błędu: z jednej strony nie we wszystkich firmach objętych analizą były prowadzone wywiady indywidualne (IDI), jak też wszystkie strony internetowe firm mają w pełni aktualne zapisy lub te zapisy nie były wzbogacone o nowe fakty. Po wtóre ze względu na brak możliwości przeprowadzenia w ramach procesu badawczego pogłębionych badań ilościowych analiza będzie miała charakter oceny eksperckiej.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 7. Kryteria map strategicznych**

Lp.	Nazwa firmy/ Kategoria	Cena	Jakość	Szerokość asortymentu	Rozpoznawalność marki	Liczba kanałów dystrybucji
1.	Ava	średnia	średnia	duża	średnia	duża
2.	Axami	wysoka	wysoka	duża	wysoka	duża
3.	Chimera	niska	średnia	średnia	niska	średnia
4.	Diana	niska	średnia	średnia	niska	średnia
5.	Fabien	średnia	średnia	średnia	niska	średnia
6.	Filana	niska	niska	średnia	niska	średnia
7.	Gaia	średnia	wysoka	duża	średnia	duża
8.	Gorteks	średnia	wysoka	średnia	średnia	duża
9.	Gracya	wysoka	wysoka	duża	wysoka	średnia
10.	Kinga	wysoka	wysoka	duża	wysoka	duża
11.	Kostar	średnia	wysoka	duża	średnia	średnia
12.	Mat	średnia	średnia	średnia	średnia	średnia
13.	Onelingerie	średnia	średnia	średnia	niska	mała
14.	Pigeon	średnia	średnia	średnia	średnia	średnia
15.	Sarien	średnia	średnia	duża	niska	średnia
16.	Sawren	wysoka	wysoka	duża	średnia	średnia
17.	Vena	średnia	średnia	średnia	niska	mała
18.	Venus	średnia	średnia	średnia	niska	średnia

Źródło: opracowanie własne.

Każdej z 18 firm przypisano skalę w odniesieniu do pięciu przyjętych kryteriów. Następnie przyjęte kryteria parami przeniesiono na układ współrzędnych, dzięki czemu powstało 5 map grup strategicznych w poszczególnych obszarach.

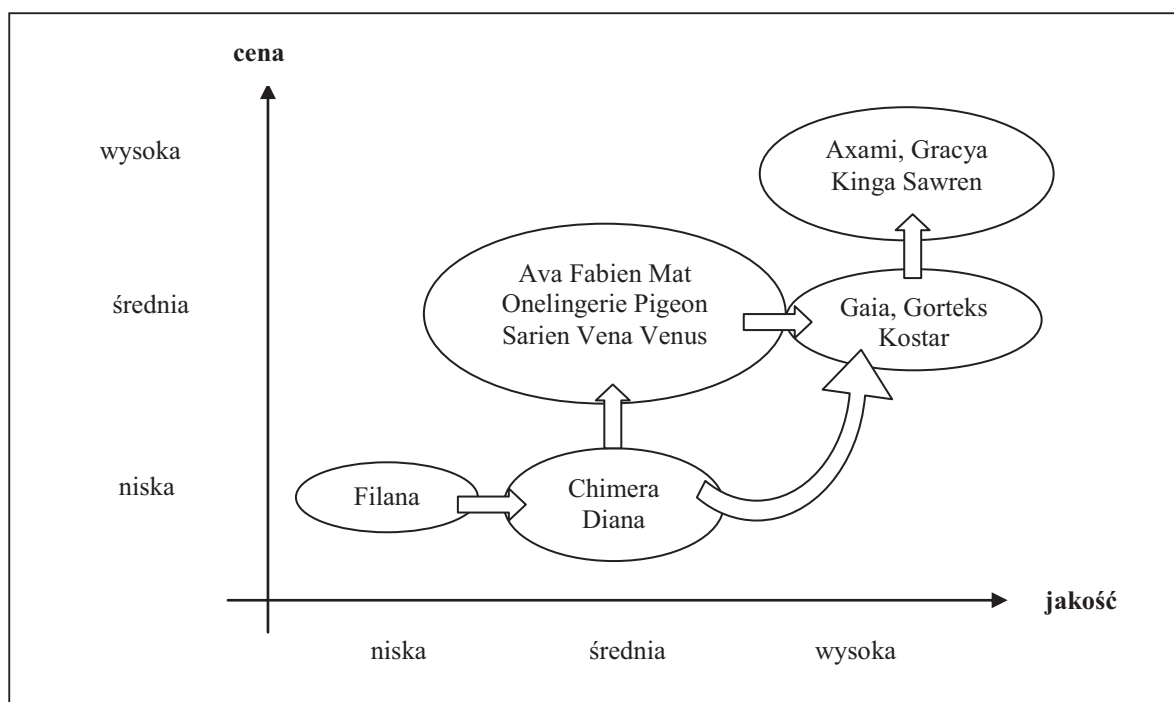
Na każdej mapie zaznaczono odpowiednią wielkością elipsy w zależności od liczby firm, które znalazły się w danej grupie strategicznej. Ponadto na mapie strzałkami zaznaczono potencjalny kierunek przechodzenia firm do innych strategicznych grup przedsiębiorstw sektora produkcji bielizny.

Na podstawie analizy mapy 1. (rysunek 1.) można stwierdzić, iż grupą dominującą są podmioty o średniej cenie i średniej jakości – 7 z 18. Istotne są również dwie kolejne grupy podmiotów odpowiednio o średniej cenie i wysokiej jakości oraz o wysokiej cenie i wysokiej jakości. Są one szczególnie istotne dla sektora, bowiem będą nadawały kierunki jego rozwoju w aspekcie jakościowym.

Docelowym kierunkiem przechodzenia między grupami w tym układzie będzie przejście do wyższych cen, a w drugiej kolejności jakości.

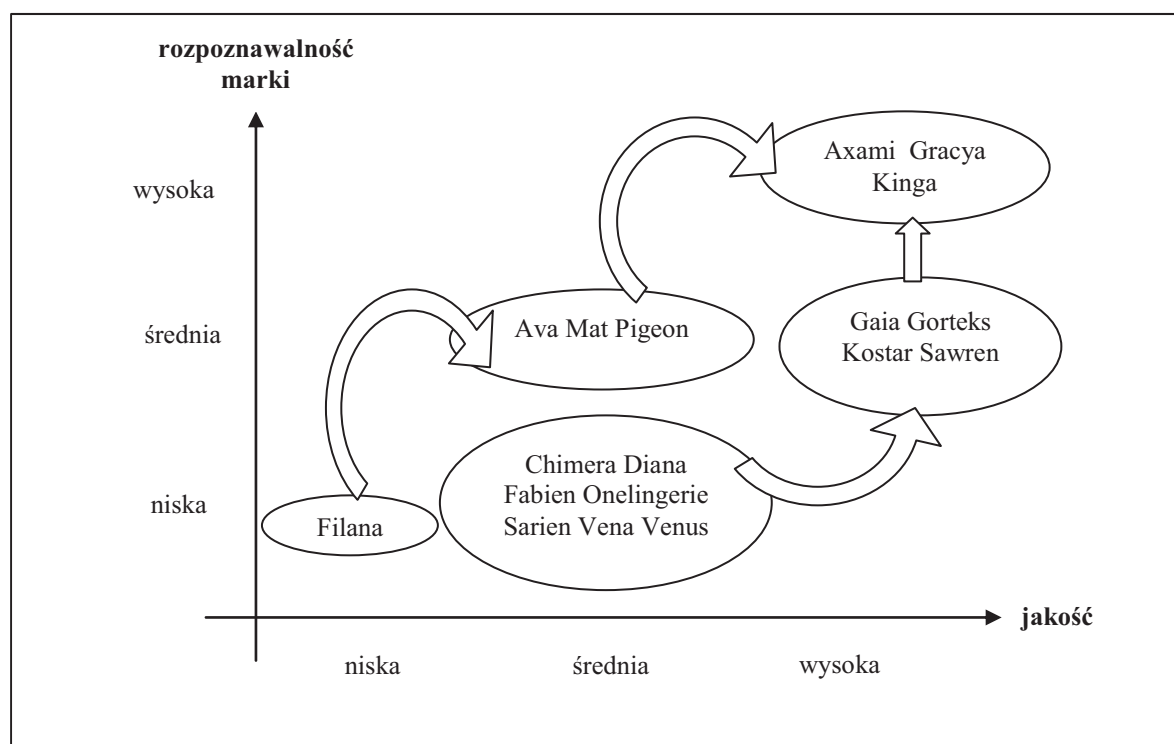
Jednocześnie na podstawie kolejnej mapy grup strategicznych (rysunek 2.) można stwierdzić, iż dominuje grupa podmiotów o średnim poziomie jakości oferowanych produktów oraz niskim stopniu rozpoznawalności marek tych producentów. Kierunek przechodzenia między grupami strategicznymi będzie nastawiony na poprawę jakości, tym samym pozwoli to długofalowo osiągać wzrost rozpoznawalności marki na rynku.

**Rysunek 1. Mapa grup strategicznych nr 1 – cena i jakości produkcji**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2. Mapa grup strategicznych nr 2 – jakość i rozpoznawalność marki na rynku**

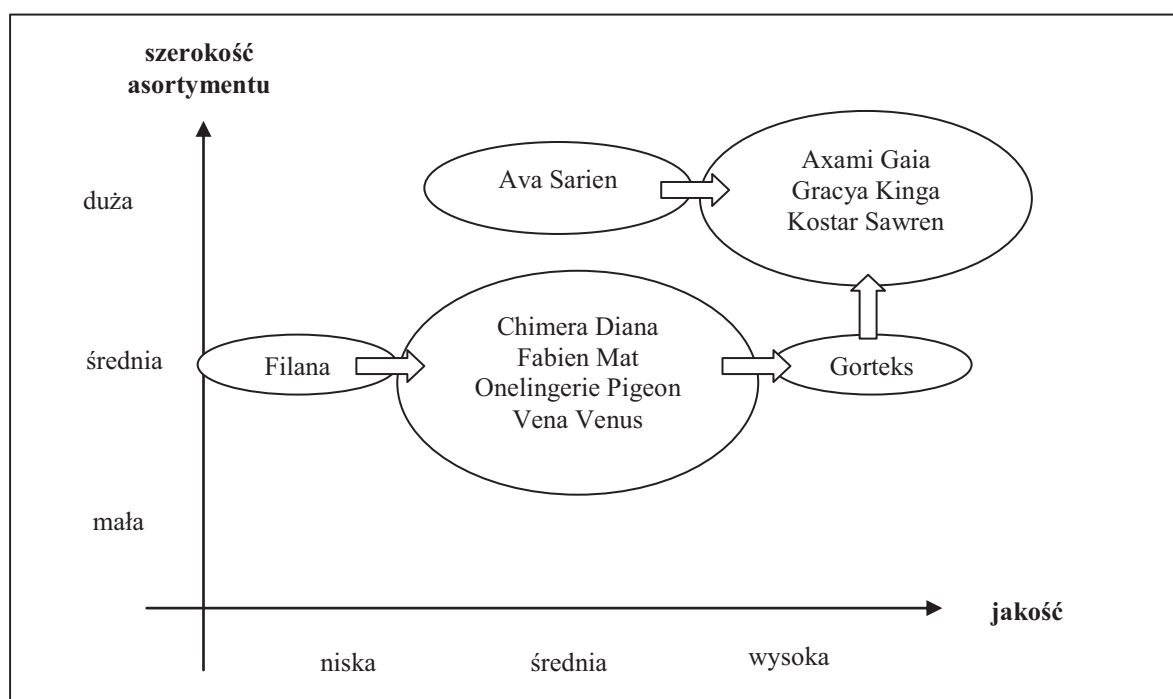


Źródło: opracowanie własne.

Kierunek przechodzenia między grupami strategicznymi będzie nastawiony na poprawę jakości, tym samym pozwoli to długofalowo osiągać wzrost rozpoznawalności marki na rynku.

Biorąc pod uwagę kryterium jakości i szerokości asortymentu – najliczniejszą grupę stanowią podmioty usytuowane w środkowych parametrach obu skal (rysunek 3.). Długofalowym celem tej grupy podmiotów winna być równoległa próba podnoszenia jakości już oferowanego asortymentu, jak i zwiększanie jego zakresu. Jednoelementowe grupy występują w przypadku połączenia wysokiej jakości ze średnią szerokością asortymentu, dużej szerokości asortymentu ze średnią jakością oraz niskiej jakości i niskiej szerokości zakresu asortymentowego.

**Rysunek 3. Mapa grup strategicznych nr 3 – jakość i szerokość asortymentu**



Źródło: opracowanie własne.

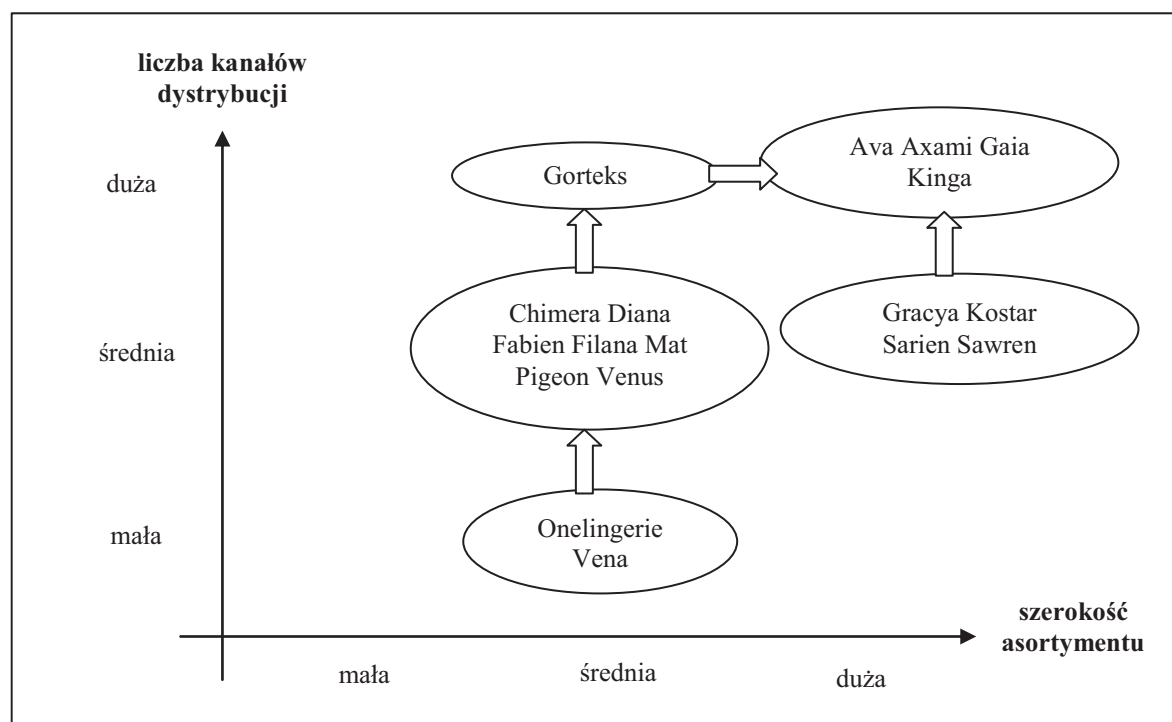
Bez wątpienia w tym przypadku kierunkiem głównym winna być poprawa jakości już istniejącego zakresu produkcji, a w dalszej kolejności zwiększanie liczby produktów.

Uwzględniając liczbę rodzajową oferowanych produktów oraz liczbę kanałów ich dystrybuowania należy stwierdzić, iż największa konkurencja panuje wśród podmiotów o średniej szerokości asortymentu, jak też w środku skali – jeśli chodzi o liczbę kanałów dystrybucji swoich produktów.

By móc odpierać ataki dotychczasowych konkurentów, jak i przygotować się na ataki ze strony potencjalnych konkurentów zasadny będzie kierunek zwiększania możliwości zbytu swoich produktów, m.in. poprzez zwiększenie liczby kanałów dystrybucji swoich produktów.

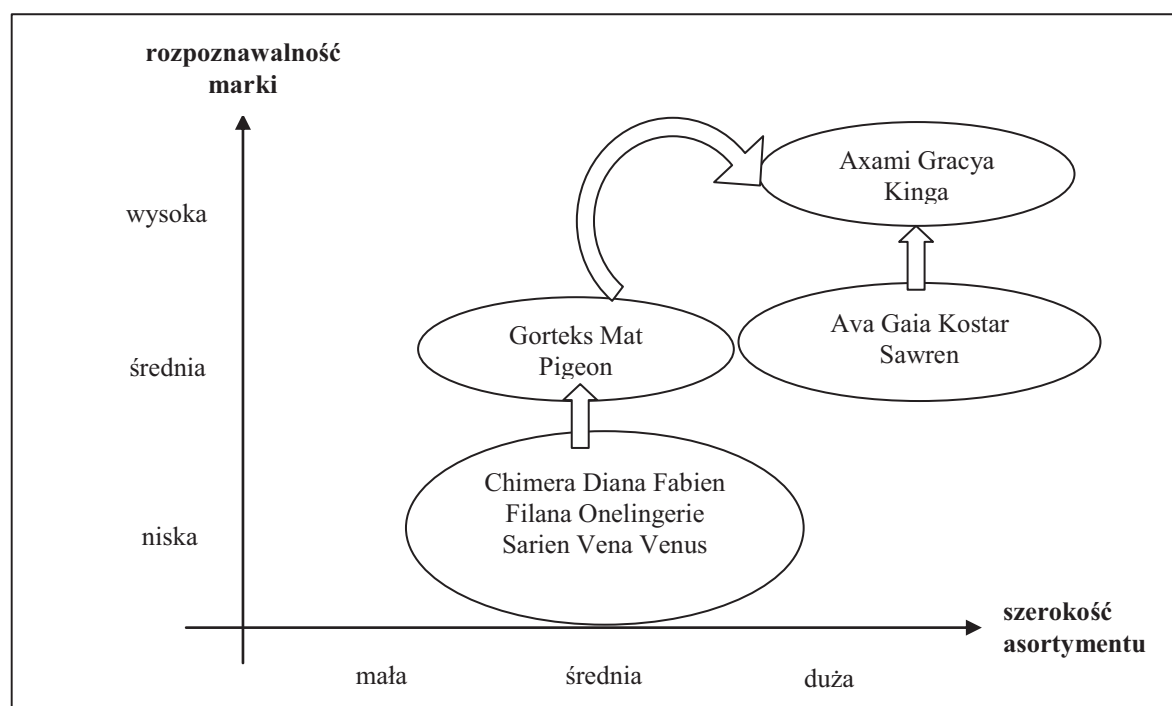
W przypadku połączenia szerokości asortymentu ze stopniem rozpoznawalności marek, dominującą grupą jest grupa firm o niskiej rozpoznawalności marki oraz względnie szerokim zakresie oferty produktowej (rysunek 5.).

**Rysunek 4. Mapa grup strategicznych nr 4 – szerokość asortymentu i liczba kanałów dystrybucji**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 5. Mapa grup strategicznych nr 5 – szerokość asortymentu i rozpoznawalność marki**



Źródło: opracowanie własne.



Zasilanie poszczególnych grup strategicznych będzie odbywało się raczej na drodze podnoszenia stopnia rozpoznawalności marek niż wzrostu szerokości asortymentu.

Wydaje się, że przedstawiona na rysunku 5. zależność najlepiej oddaje sytuację w sektorze produkcji bielizny. W zasadzie można na jego podstawie wyróżnić dwie grupy strategiczne – znajdującą się na samym dole i na samej górze rysunku oraz dwie grupy przejściowe. Podmioty z grup pośrednich pretendują do grupy najwyższej umiejscowionych podmiotów, gdyż tam jest najkorzystniejsza sytuacja konkurencyjna w sektorze. Zaś grupa najbardziej liczna – znajdującą się na najniższym miejscu na rysunku, to wiele podmiotów, pomiędzy którymi występuje silna presja konkurencyjna. Ich podatność na działania konkurencji jest duża i w dłuższej perspektywie to właśnie te podmioty są najbardziej zagrożone wypadnięciem z rynku.

### **5.3.2. Tempo wzrostu sektora**

Należy uznać, że tempo wzrostu sektora producentów bielizny jest na umiarkowanym poziomie. W tym zakresie należy rozważać sektor w kontekście wzrostu elastyczności produkcji. Co w opinii samych producentów bielizny z Podlasia stanowi w chwili obecnej ich mocną stronę. Wzrost sektora jest w głównej mierze uzależniony od możliwości produkcji w Polsce i Europie, bowiem tzw. „sieciovki” produkują w dużej mierze w krajach azjatyckich, głównie w Chinach. Jak do tej pory, możliwości produkcyjne firm stopniowo wzrastają. Wzrastające dochody nabywców oraz wzrost świadomości kobiet o walorach użytkowych i zdrowotnych bielizny powodują rosnący popyt na produkty bieliźniarskie. Co za tym idzie rośnie produkcja w sektorze, a także powstają nowe firmy, lecz w niezbyt dużej liczbie, oferujące swoje produkty na rynku bielizny.

Tempo wzrostu sektora mierzone dynamiką sprzedaży w znacznej mierze zostało zahamowane przez ogólnosiwiatowy kryzys gospodarczy. Jak wynika z deklaracji jednego z wiodących producentów bielizny w regionie (IDI), w okresie 2004-2008 wielkość sprzedaży jego produktów bieliźniarskich wzrosła o ponad 30%, zaś w roku 2009 wzrosła zaledwie o 2%. Jak stwierdził przedsiębiorca, rok 2010 może być jeszcze słabszy. Potwierdzają to prognozy wzrostu sprzedaży dla Polski na lata 2009 i 2010 rzędu 2% rocznie, prezentowane w części niniejszego raportu dotyczącej charakterystyki sektora.

### **5.3.3. Zróżnicowanie produktów**

Poziom zróżnicowania produktów w sektorze jest względnie wysoki, co w efekcie daje firmom możliwość konkurencyjności za pomocą kilku pozycji asortymentowych. Producenci podlascy oferują bardzo szeroką gamę bielizny, różne rodzaje i rozmiary biustonoszy, gorsety, majtki. Do tego dochodzi zróżnicowana kolorystyka, wzornictwo oraz szerszy zakres dostępnych rozmiarów. Większość producentów regionalnych, krajowych, czy zagranicznych stara się mieć w zanadru dość szeroki wachlarz asortymentu, co wpływa na silną rywalizację pod tym względem w sektorze tym bardziej, że żaden z nich nie ma wiodącej pozycji na rynku. Wynika to m.in. z faktu procesów indywidualizacji tak w modzie, jak i na rynku bielizny.

#### **5.3.4. Udział kosztów stałych**

Jak wynika z deklaracji przedsiębiorców, wysokość kosztów stałych w stosunku do wartości dodanej kształtuje się na średnim poziomie. Są to m.in. koszty związane w wielu przypadkach z czynszami dzierżawnymi za wynajmowanie hal produkcyjnych, koszty utrzymania maszyn, czy też koszty związane reklamą. W kilku przypadkach podlascy przedsiębiorcy są jedynie dzierżawcami powierzchni, na których odbywa się produkcja bielizny. Zatem można uznać, iż siła oddziaływania konkurentów w sektorze producentów bielizny w tym elemencie kształtuje się na umiarkowanym poziomie.

#### **5.3.5. Bariery wyjścia**

Bariery wyjścia z sektora, tym samym koszty likwidacji produkcji, są na wysokim poziomie. Wynika to m.in. z faktu specjalizacji technologicznej procesu produkcji i parku maszynowego, które trudno byłoby zastosować przy innych rodzajach działalności. Jak wynika z wypowiedzi eksperta branżowego, w przypadku niektórych maszyn – można byłoby je w pewnym zakresie wykorzystać do produkcji odzieży. Poza tym, nie ma blisko spokrewnionego sektora, w którym można byłoby wykorzystać wiedzę i doświadczenie zarówno kadry zarządzającej i personelu, tak by je w pełni wykorzystać. Tym samym w tym względzie siła oddziaływania konkurentów będzie na wysokim poziomie, gdyż nie będą oni skłonni do zmiany sektora, a wręcz zaostrzania konkurencji.

#### **5.3.6. Różnorodność konkurentów**

W sektorze produkcji bielizny duża jest różnorodność podmiotów pod względem zasobów, kolorystyki i wzornictwa oferowanego asortymentu, form prawnych, kraju macierzystego. Powoduje to silną rywalizację w tym sektorze. Bowiem każdy z konkurentów w sobie najlepszym obszarze stanowi istotne zagrożenie dla danego producenta z Podlasia. Czy to będzie konkurencja w zakresie biustonoszy dla pań z obfitym biustem, czy z nieco mniejszym, jak też w zakresie bielizny erotycznej – czy też konkurencja na rynku zagranicznym – w działalności eksportowej. We wszystkich obszarach i polach walki konkurencyjnej producenci z Podlasia mogą liczyć na dużą liczbę konkurentów.

#### **5.4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów oraz produktów**

Zagrożenie dla podlaskich przedsiębiorców produkujących bieliznę ze strony nowych potencjalnych podmiotów stanowić może w głównej mierze nowa sieć dystrybucyjna jako nowa marka bielizny oraz kolejni producenci taniej, słabej jakościowo bielizny. Docelowo takim nowym graczem może okazać się producent bielizny dla starszych osób lub też kolejni producenci bielizny męskiej, którą w województwie podlaskim produkuje tylko jeden podmiot. Prawdopodobieństwo pojawienia się w najbliższym okresie nowych, groźnych konkurentów jest jednak małe (tabela 8.). W chwili obecnej dynamika sprzedaży znacznie spadła, tak w kraju jak i za granicą. Jak wynikało z toku dyskusji w trakcie badania fokusowego (FGI), w chwili obecnej sektor produkcji w Polsce i na Podlasiu cechuje względnie duże nasycenie podmiotów, duże rozdrobnienie i trudno spodziewać się w najbliższym okresie znacznego przyrostu liczby nowych podmiotów z dużym potencjałem

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

produkcyjnym i finansowym, na kosztowną kampanię reklamową służącą wypromowaniu nowej marki. Bardziej prawdopodobnym jest fakt dalszej ekspansji firm zagranicznych na rynek polski oraz poszerzanie oferty produktowej przez już istniejące podmioty.

**Tabela 8. Siła zagrożenia nowymi konkurentami i produktami w sektorze**

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo małe zagrożenie	Małe zagrożenie	Średnie zagrożenie	Duże zagrożenie	Bardzo duże zagrożenie
Korzyści skali działania		x			
Wymagania kapitałowe		x			
Siła marek i zróżnicowanie produktów		x			
Dostęp do kanałów dystrybucji	x				
Dostęp do technologii	x				
Dynamika rynku			x		
Lojalność wobec dotychczasowych producentów			x		

Źródło: opracowanie własne.

#### **5.4.1. Korzyści skali działania**

Produkcja bielizny wiąże się z produkcją dużej ilości asortymentu produktowego, co daje w efekcie duże korzyści skali. Zatem wejście na rynek nowego producenta wiązałoby się z koniecznością rozpoczynania działalności od razu na dużą skalę produkcji. W tym kontekście zagrożenie ze strony nowych producentów należy uznać za małe.

Ponadto coraz częściej wymagana jest od producentów wyrobów bielizny wysoka elastyczność produkcji w sektorze, na co stać jest od strony technologicznej i kapitałowej jedynie doświadczonego oferenta bielizny.

#### **5.4.2. Wymagania kapitałowe**

Wymagania kapitałowe w sektorze producentów bielizny są wysokie, ze względu na konieczność zakupu specjalistycznego parku maszynowego, czy zatrudnienia wysoko specjalistycznej kadry projektowej. Do tego dochodzą kapitałochłonne prace projektowe nowych kolekcji, względnie wysokie koszty zakupu surowców. A także wysokie potrzeby kapitałowe związane z promocją marki oferowanych produktów. W podobnym tonie wypowiadali się podlascy przedsiębiorcy: *„Pojawienie się nowych producentów w sektorze będzie bardzo ciężkie dla nowego producenta. Ze względu na to, że jeżeli ktoś będzie chciał zaistnieć, będzie to musiał być inwestor z bardzo dużą ilością gotówki, który od samego początku zainwestuje zarówno w personel, porządną zakład produkcyjny i reklamę. Przede wszystkim, który w bardzo krótkim czasie zmieni świadomość, myśmy – te wszystkie x firm budowało [markę] przez tyle lat u klientów (...). Natomiast by się stać jednym z takich czołowych to by było bardzo trudne”*.

Tym samym występuje wysoka bariera wyjścia z sektora. Stąd też zagrożenie ze strony nowych konkurentów należy ocenić na niskim poziomie.

#### **5.4.3. Siła marek i zróżnicowanie produktów**

Przywiązanie klientów hurtowych do poszczególnych marek i producentów, głównie ze względu na aspekty jakościowe i elastyczność dostaw oraz względnie szeroki asortyment oferty obecnych producentów bielizny w sektorze jest wysokie. Rośnie również przywiązanie do marki bielizny po stronie klientów indywidualnych. Ponadto oferta podlaskich producentów bielizny jest szeroka. Oba aspekty powodują, że groźba pojawienia się nowych znaczących graczy rynkowych jest na niskim poziomie. Ich potencjalny start na rynku bieliźniarskim wiązałby się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów kapitałowych na wypromowanie marki oraz zagwarantowanie szerokiego asortymentu bielizny – m.in. pod względem kolorystycznym, wzorniczym i rozmiarowym.

#### **5.4.4. Dostęp do kanałów dystrybucji**

Dostęp do kanałów dystrybucji z punktu widzenia producentów bielizny jest niezwykle istotnym czynnikiem decydującym o powodzeniu prowadzonej działalności. Producenci w sektorze mają swoich stałych hurtowników, jak i sklepy internetowe, do których kierują swoją podaż produktów. Coraz częściej również prowadzą swoją własną sprzedaż internetową.

Nowy podmiot wchodzący na rynek musi być przygotowany na sytuację, w której napotka dużą trudność w dostępie do kanałów dystrybucyjnych, wynikającą ze znacznego przywiązania m.in. hurtowni z bielizny do poszczególnych producentów, przede wszystkim w kontekście utrzymania jakości oferowanego produktu oraz elastyczności i gwarancji dostaw po stronie producenta. Jedynie duży producent z własną siecią franczyzową, z dużym kapitałem inwestycyjnym, może ten bardzo istotny wymóg wejścia na rynek „przeskoczyć” – tworząc swój własny kanał dystrybucji. W tym kontekście zagrożenie ze strony nowych konkurentów jest niewielkie.

#### **5.4.5. Dostęp do technologii**

Dostęp do technologii to obok dostępu do kanałów dystrybucji produktów bieliźniarskich najważniejsza bariera wejścia do sektora dla nowych podmiotów. I nie chodzi tu głównie o wymóg kapitałowy związany z zakupem specjalistycznej linii technologicznej, ale o tzw. *know-how* „ukryte” w doświadczonym personelu zatrudnianym w poszczególnych podlaskich przedsiębiorstwach, które wpływa na końcową jakość wyprodukowanej bielizny.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów indywidualnych (IDI), poziom technologiczny i innowacyjność podlaskich producentów bielizny stoi na wysokim poziomie, podobnie jak nowoczesność parku maszynowego. Stanowi to zdaniem respondentów silną stronę względem już istniejących producentów na rynku krajowym oraz w dużej mierze zagranicznym. Stanowić też będzie istotną przewagę nad potencjalnymi firmami wchodzącymi na rynek.

#### **5.4.6. Dynamika rynku**

Dynamikę rozwoju rynku bieliźniarskiego w chwili obecnej należy uznać za średnią, pomimo znacznego obniżenia wielkości sprzedaży w ciągu ostatnich dwóch lat. Jednak biorąc pod uwagę rosnące dochody Polaków, stopniowe „wychodzenie” z kryzysu gospodarczego, wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny, wzrost konkurencyjności cenowej polskich produktów na rynkach zagranicznych na skutek spadku kursu złotego – należy spodziewać się stopniowego wzrostu rynku. Przejawiać się to będzie w dużej mierze wzrostem w pierwszej kolejności wolumenu produkcji przez już istniejące firmy. W drugiej kolejności pojawi się zagrożenie ze strony nowych konkurentów. Należy również pamiętać, że rynek bielizny w Polsce nadal traktowany jest jeszcze jako rynek nie w pełni rozwinięty, co stwarza szanse dla rozwoju już istniejących firm, jak i nowych podmiotów.

#### **5.4.7. Lojalność wobec dotychczasowych producentów**

Lojalność wobec dotychczasowych producentów w sektorze bielizny, zwłaszcza wśród indywidualnych nabywców produktów podlaskiego sektora bielizny, jest na niskim poziomie, w odróżnieniu od nabywców branżowych – hurtowni i sklepów internetowych. Resumując powyższe, zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów w kontekście omawianego aspektu należy uznać za średnie.

#### **5.5. Zagrożenie ze strony substytutów**

W przypadku najbliższej ciału odzieży, jaką jest bielizna, trudno jest wskazać substytut. Jedynym takim rozwiązaniem jest – brak bielizny. Dlatego też nie ma substytutów dla produktów producentów bielizny. W tym kontekście brak jest zagrożenia dla sektora ze strony substytutów.

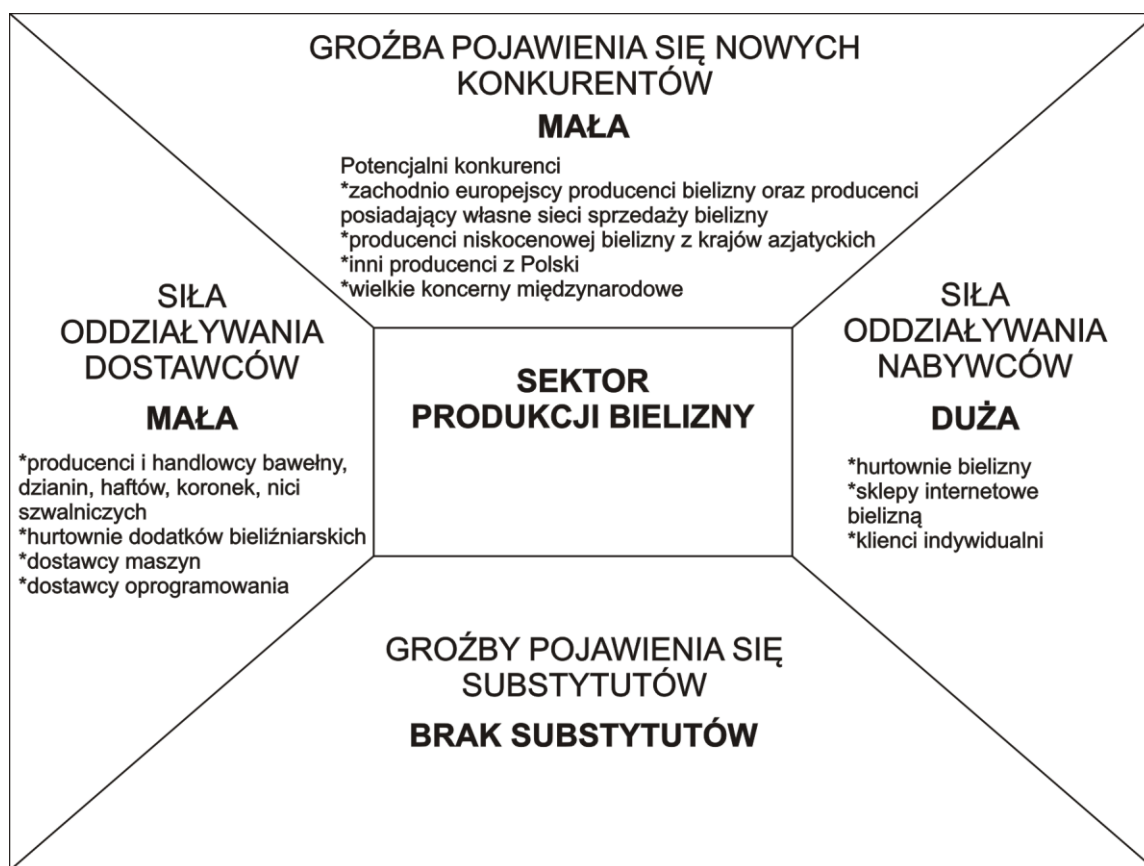
#### **5.6. Podsumowanie**

Na podlaskich producentów bielizny w bardzo dużym stopniu oddziałują nabywcy. Przede wszystkim jest to nacisk na jakość, a w drugiej kolejności na cenę. To z pewnością zmienia się i zmieniać się będzie wraz z koniunkturą ogólnogospodarczą i wielkością otrzymywanych realnych dochodów przez nabywców bielizny. Do tego producenci sektora muszą się liczyć z silną rywalizacją w sektorze. Tę presję konkurencyjną wzmacniają przede wszystkim zagraniczni producenci sprzedający w swoich sieciach sklepów bieliznę produkowaną po dużo niższych kosztach pracy w Chinach. Do tego należy dodać silną konkurencję wewnętrzną między liderami podlaskiego sektora produkcji bielizny.

Natomiast presja ze strony dostawców podlaskich producentów bielizny, którzy zlokalizowani są w zdecydowanej większości poza regionem, głównie poza Polską – jest nie wielka (rysunek 6.).



**Rysunek 6. Analiza sił konkurencji w sektorze**



Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analizy ekspertów.

Zagrożenie dla podlaskich przedsiębiorców produkujących bieliznę ze strony nowych potencjalnych podmiotów stanowić może nowa sieć dystrybucyjna, jako nowa marka bielizny oraz kolejni producenci taniej, o słabej jakości bielizny, ewentualnie podmiot, który rozpocznie produkcję bielizny męskiej. Jednak groźba pojawienia się nowych podmiotów jest niewielka.

W sektorze brak jest jakiegokolwiek zagrożenia ze strony pojawienia się substytutów bielizny. Trudno bowiem uznać – brak bielizny – jako w substytut bielizny.

### 5.7. Analiza punktowa atrakcyjności sektora

W punktowej ocenie atrakcyjności sektora największą wagę w skali do jedności przypisano rentowności sektora oraz w kolejności dwóm kolejnym zmiennym: aktualnej wielkości rynku i przewidywanej dynamice wzrostu rynku. Wagi zostały przypisane przez zespół ekspertów na podstawie wnikliwej analizy danych wtórnych prezentowanej we wcześniejszych częściach niniejszego raportu w czasie spotkania zespołu ekspertów. W trakcie dyskusji przyjęto konsensus i ustalono wagi charakterystyczne dla badanego sektora. W omawianych trzech przypadkach wartość wagi wyniosła odpowiednio: 0,2; 0,15 oraz 0,15 (tabela 9.). Rentowność sektora produkcji bielizny, jak każdego innego sektora jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na decyzje inwestora. Rynek bielizny nie

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

jest jeszcze w bardzo dużym stopniu nasycony, a biorąc pod uwagę wypowiedzi producentów bielizny w trakcie wywiadów indywidualnych, przy założeniu końca ogólnogospodarczego kryzysu oraz rosnących dochodów Polaków, rynek bielizny będzie się rozwijał. W pozostałych przypadkach czynniki decydujące o atrakcyjności sektora otrzymały niższe wagi.

Na potrzeby niniejszej analizy przyjęto, iż w przypadku gdy współczynnik punktowej oceny atrakcyjności sektora osiągnie poziom do 1, oznaczać to będzie bardzo małą atrakcyjność sektora. I odpowiednio większe wartości współczynnika będą oznaczały: 1,00-2,00 – małą atrakcyjność sektora, 2,01-3,00 – średnią atrakcyjność sektora, 3,01-4,00 – dużą atrakcyjność sektora oraz 4,01-5,00 – bardzo dużą atrakcyjność sektora.

Biorąc pod uwagę oceniony poziom danego czynnika w sektorze oraz przypisane im wagi, wartość sumaryczna punktowego współczynnika atrakcyjności sektora osiągnęła wartość 2,90, co zgodnie z przyjętymi kryteriami oznacza, że w obecnej chwili atrakcyjność sektora produkcji bielizny należy określić na poziomie średnim.

**Tabela 9. Ocena punktowa atrakcyjności sektora produkcji bielizny**

Czynnik	Waga (w <sub>i</sub> )	Ocena czynnika atrakcyjność (o <sub>i</sub> )					Średnia ważona (w <sub>i</sub> * o <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5	
Aktualna wielkość rynku	0,15				x		0,6
Przewidywana dynamika wzrostu rynku	0,15				x		0,6
Rentowność	0,2			x			0,6
Sezonowość i cykliczność	0,05			x			0,15
Dynamika zmian technologicznych	0,05		x				0,1
Intensywność konkurencji	0,05		x				0,1
Stopień koncentracji sektora	0,05				x		0,2
Wymagania kapitałowe	0,1		x				0,2
Bariery wyjścia	0,1		x				0,2
Wysoka elastyczność cenowa	0,05	x					0,05
Potencjalni nowi konkurenci	0,05		x				0,1
	1,0						2,90

Źródło: opracowanie własne.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Wskazanie szans na poprawę atrakcyjności sektora produkcji bielizny z punktu widzenia potencjalnych nowych inwestorów w sektorze jest rzeczą niezwykle trudną. Bowiem poza możliwym zagospodarowaniem rosnącego rynku bielizny i prognozowanym niewielkim, stopniowym jego wzrostem – pozostałe elementy stanowią istotną barierę dla nowego gracza. Bowiem wejście na rynek będzie oznaczało produkcję przy względnie dużej skali, z nowoczesnymi i specjalistycznymi maszynami – co oznacza ogromne wymagania kapitałowe. Na to może być stać jedynie markowych zachodnich producentów bielizny lub duże firmy odzieżowe. Do tego wejście z produktem bardzo dobrej jakości – co z kolei wymaga wykwalifikowanych, doświadczonych kadr, ze skompletowaniem których obecni gracze podlaskiego rynku bieliźniarskiego mają poważne trudności. Poza tym średni poziom rentowności wynikający z dość znacznego udziału kosztów zakupu surowców, rosnących kosztów pracy oraz średniej ceny w eksporcie w relacji do jakości – ma istotny wpływ na całościową ocenę atrakcyjności sektora.

Można więc stwierdzić, iż atrakcyjność sektora produkcji bielizny w najbliższym okresie będzie utrzymywała się – na podobnym do obecnego – poziomie.

## **6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy**

W ramach trzeciego obszaru została podjęta próba analizy stanu zatrudnienia oraz zmian w zatrudnieniu w badanym potencjalnym obszarze wzrostu, w tym: analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry (stopień i źródła zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy; stopień realizacji wymagań pracodawcy w zakresie: umiejętności i kwalifikacji, postaw pracowniczych, poziomu wynagrodzeń), analiza rozwoju kadr pracowniczych, prognoza zmian w zatrudnieniu.

W ramach trzeciego obszaru zostały zastosowane techniki badań, które pozwoliły na pozyskanie danych o stanie zatrudnienia i zmianach w zatrudnieniu na regionalnym rynku pracy. Wykorzystanie wybranych technik badawczych pozwoliło na ocenę stanu powiązań między sektorem produkcji bielizny a rynkiem pracy. Pierwszą z nich były badania desk research polegające na analizie dostępnych informacji dotyczących rynku pracy w województwie podlaskim oraz w Polsce, a jej wyniki zostały przedstawione wśród uwarunkowań rozwojowych sektora w rozdziale IV. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI) z przedstawicielami instytucji oraz przedsiębiorstw produkcji bielizny z województwa podlaskiego. Następnie kwestie powiązań sektora z rynkiem pracy poruszono w trakcie zrealizowanego zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). W ostatnim etapie, na zorganizowanym seminarium przedstawiono ogólne wyniki badań z tego obszaru analizy.

Rozwój sektora producentów bielizny z punktu widzenia podlaskiego rynku pracy jest niezwykle istotny, mimo że względem innych sektorów występujących na Podlasiu nie ma dużego poziomu zatrudnienia. Jednak, jak podkreślił jeden z podlaskich przedsiębiorców produkujących bieliznę w trakcie wywiadu indywidualnego (IDI), *„jego istotność polega na tym, iż zakłady pracy zatrudniają głównie kobiety. Kobiety mają najczęściej problem ze znalezieniem pracy, obojętnie w jakim sektorze. Dla mężczyzn jest więcej szkoleń, pracy, która zapewnia godne warunki bytu. Natomiast dla kobiet wachlarz różnych stanowisk jest względnie mniejszy. Jeżeli w tym sektorze jest miejsce dla kobiet, ten sektor powinien jak najbardziej się rozwijać”*.

Analiza danych dotyczących zatrudnienia wskazuje, że kobiety, w liczbie 27244, stanowiły w końcu czerwca 2010 r. w województwie podlaskim 46,6% ogółu bezrobotnych. W porównaniu do maja 2010 r. ich liczba zmniejszyła się o 731 (o 2,6%). Zwiększył się natomiast udział kobiet w bezrobociu ogółem – o 0,6 pkt.

Stopa bezrobocia w województwie podlaskim w końcu czerwca 2010 r. kształtowała się na poziomie 12,0% bezrobotnych w stosunku do wskaźnika ludności aktywnej zawodowo. W porównaniu do sytuacji sprzed miesiąca wysokość tego wskaźnika zmniejszyła się o 0,5 punktu procentowego, natomiast w czerwcu 2009 r. stopa bezrobocia w województwie podlaskim wynosiła 10,9% i na przestrzeni roku wartość tego wskaźnika wzrosła o 1,1 punktu proc. W tym samym czasie, na koniec czerwca 2010 r. ogólna stopa bezrobocia w Polsce wynosiła podobnie jak w całej w Unii Europejskiej 9,6%<sup>80</sup>.

Ponadto należy podkreślić, iż w chwili obecnej całość produkcji, pomimo prób przenoszenia jej poza kraj, jest wykonywana na Podlasiu. Utrzymanie tego stanu rzeczy

<sup>80</sup> Podlaski rynek pracy, (2010), WUP w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz, <http://up.podlasie.pl/default.aspx?docId=15952>, s. 9.

z pewnością będzie determinowane czynnikami zewnętrznymi (koszty pracy, popyt zewnętrzny), ale też różnego typu formami wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu, jak i władz samorządowych.

### **6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem produkcji bielizny**

Powiązania sektora produkcji bielizny na Podlasiu z instytucjami rynku pracy występują na względnie niskim poziomie. Między innymi ze względu na niewielką liczbę tego typu instytucji, które mogą zaoferować faktyczne wsparcie dla podmiotów sektora.

Producentom bielizny zależy przede wszystkim na współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy w zakresie pozyskiwania środków finansowych Unii Europejskiej. Jedną z firm w Wojewódzkim Urzędzie Pracy zarejestrowana jest jako Regionalna Instytucja Szkoleniowa.

Ponadto firmy białostockie współpracują ściśle z Powiatowym Urzędem Pracy w Białymstoku w zakresie zgłaszanych potrzeb co do zatrudniania pracowników, głównie na stanowiskach szwaczki i gorseciarki. Producenci współpracują z Urzędem również w zakresie organizacji staży w przedsiębiorstwach. Dodatkowo kilka firm pozyskało dofinansowanie z PUP na stworzenie nowych stanowisk pracy.

Kolejnym podmiotem, który można zaliczyć do grona instytucji rynku pracy i współpracujących z sektorem jest Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr (Fundacja BFKK). W okresie ostatnich dwóch lat Fundacja BFKK prowadziła szkolenia menedżerskie, językowe, informatyczne oraz z zakresu obsługi klienta dla pracowników firm tworzących Podlaski Klaster Bielizny.

Natomiast kolejną instytucją – Centrum Promocji Podlasia – realizuje szereg zleceń doradczych ze strony Podlaskiego Klastra Bielizny, a w chwili obecnej wspiera inicjatywę klastrową w realizacji projektu „Rozwój kooperacji firm z branży bieliźniarskiej z regionów Polski Wschodniej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Ponadto w ramach projektu CLEM organizowała szkolenia z klasteringu dla kadry menedżerskiej firm wchodzących w skład klastra.

Inną instytucją rynku pracy, która prowadzi współpracę z sektorem producentów bielizny jest Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku (WSFiZ), która jest członkiem Podlaskiego Klastra Bielizny. Stanowi ona zaplecze kadrowe dla producentów bielizny poprzez kształcenie studentów jako potencjalnych pracowników działu handlowego i kadry menedżerskiej sektora produkcji bielizny. Ponadto w 2008 roku WSFiZ organizowała seminarium naukowe o konkurencyjności branży bielizny na Podlasiu. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania opracowała także na rzecz Podlaskiego Klastra Bielizny *Strategię Rozwoju Nowej Kolekcji*. Było to zdaniem przedstawiciela WSFiZ „*innowacyjne rozwiązanie, propozycja wdrożeniowa dla Podlaskiego Klastra Bielizny*”. Istnieje również perspektywa dalszej współpracy WSFiZ z podmiotami sektora. Jeden projekt przewiduje otworzenie kierunku „Moda” na Wydziale Zarządzania i Marketingu. Drugi projekt – w obszarze współpracy zakłada proces badawczy związany z działaniami marketingowymi na rzecz podmiotów tworzących Podlaski Klaster Bielizny.

Firmy sektora produkcji bielizny współpracują w najszerszym zakresie z Zespołem Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku. Współpraca



przebiega na kilku płaszczyznach. Przede wszystkim szkoła jest członkiem – partnerem Podlaskiego Klastra Bielizny. Ponadto uczniowie jeżdżą do firm na wycieczki edukacyjne oraz odbywają w firmach sektora praktyki zawodowe. Dzięki ścisłej współpracy z firmami utworzono w szkole specjalizację zawodową – konfeksjoner bielizny. Ta specjalizacja została potwierdzona przez pracodawców-bielizniarzy. Warunkiem wprowadzenia takiej specjalizacji było przeszkolenie nauczycieli zawodu w firmach, ponieważ takich szkoleń nie ma i nie ma szkół, które mają taką specjalizację w zakresie bielizniarstwa w regionie. Jak stwierdził przedstawiciel szkoły: *„Z książki można wszystko wyczytać, chociaż podręczników jest dość mało, które by nauczały bielizniarstwa. Natomiast przełożyć to na wiedzę praktyczną i przekazać praktyczne umiejętności młodzieży i to w takiej formie, w jakiej oczekuje tego pracodawca – nie da się nauczyć teoretycznie. Dlatego też nauczyciele przeszli szkolenia w zakładach pracy produkujących bieliznę”*. Jak podkreślił przedstawiciel szkoły: *„Na początku firmy były hermetycznie zamknięte. Ale gdy zrozumiały ideę, to czego oczekuje od firmy szkoła, firmy umożliwiły dostęp do procesów produkcyjnych i dzięki takim szkoleniom szkoła mogła wprowadzić specjalizację”*.

Uczniowie szkoły odbywają u pracodawców praktyki zawodowe objęte programem nauczania. Praktyki trwają cztery tygodnie. Przedstawiciel szkoły podkreślił bardzo dużą otwartość na współpracę w zakresie praktyk: *„Z praktykami nie mamy problemu, nie tak jak na innych kierunkach kształcenia, gdzie pracodawcy nie są tak otwarci i nie chcą przyjmować młodzieży na praktyki. W tym sektorze z przyjemnością biorą uczniów na praktyki i młodzież może dużo się nauczyć”*.

Ponadto pracodawcy wspomagają szkołę poprzez udostępnianie materiałów i dodatków, z których korzystają podczas produkcji. Przekazują je szkole jako materiały szkoleniowe, dzięki czemu młodzież ma kontakt z odpowiednimi, wysokiej jakości materiałami. Z uwagi na wysokie koszty, szkoły nigdy nie byłoby stać na to, aby mogła zakupić włoską koronkę czy też nici odpowiedniej jakości, hafty, hafty z cekinami. Dzięki współpracy szkoły z pracodawcami młodzież ma dostęp do najnowocześniejszych tkanin, ma możliwość poznania, co jest w tej chwili modne, co się nosi.

Szkoła zgłosiła również istotny problem w zakresie kształcenia kadry na potrzeby całego sektora odzieżowego, w tym bielizny: *„Przede wszystkim brak jest podręczników i nowych tabel rozmiarów. Społeczeństwo rośnie wzdłuż i szerz, a tabele które posiadają są z lat sześćdziesiątych. Oprócz tego nikt nie chce promować tego typu działań i rodzaju szkół. Lokalna prasa uważa, że nie jest to ciekawy temat, podczas gdy szkoła organizuje ciekawe pokazy mody, konkursy itd., na których są wystawiane projekty na bardzo wysokim poziomie. Niestety dziennikarze nie chcą się tym zajmować. Zresztą podobnie jak lokalne władze, które owszem dają nam patronat nad tego typu wydarzeniami, ale nigdy na nie nie przychodzą. Przez to ani zwykli mieszkańcy Białegostoku, ani radni nie mają pojęcia o sukcesach, jakie odnosi klasta bielizny”*.

Ponadto szkoła od dwóch lat współpracuje wraz z firmą Kinga przy organizacji Ogólnopolskiego Konkursu na Młodego Projektanta Bielizny Damskiej, który cieszy się coraz większym zainteresowaniem uczestników (15 osób w 2009 r., 38 osób w 2010 r.). Konkurs jest połączony z warsztatami, a jego cel główny to możliwość konfrontacji trendów mody w bieliznie z wyobrażeniami plastycznymi na ten temat wynikającymi z twórczej inspiracji samej młodzieży. Ponadto jest to promocja talentów i możliwość praktycznego

sprawdzenia stopnia przydatności do zawodu projektanta bielizny damskiej. Konkurs kierowany jest do osób kształcących się w tym kierunku, jak też do amatorów, którzy pragną sprawdzić swoje umiejętności.

Bez wątpienia ten rodzaj współpracy sektora z rynkiem pracy obu stronom daje korzyści. Instytucje otoczenia mają doskonałą okazję do promocji swoich jednostek: szkoły jako miejsca atrakcyjnego do edukacji, zaś firmy jako miejsca atrakcyjnego do pracy – po ukończeniu szkoły. Jednocześnie promuje się sektor i edukację w zakresie projektowania bielizny jako czegoś – co „żyje”, co budzi zainteresowanie oraz „na czym” lub „przy czym” można zarobić.

## **6.2. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry**

Sektor podlaskich producentów bielizny opiera się głównie na sprzedaży produktów wytworzonych przez osoby wykonujące specjalistyczne prace manualne – gorseciarki, szwaczki. Średni udział pracowników bezpośrednio produkcyjnych w ogóle zatrudnionych w sektorze oscyluje na poziomie około 80-90% zatrudnionych kadr. W związku z powyższym struktura zatrudnienia pod względem poziomu wykształcenia opiera się na kadrze o wykształceniu średnim i średnim zawodowym oraz podstawowym. W pozostałych przypadkach: technolodzy, projektanci, informatycy, handlowcy oraz kadra zarządzająca często legitymują się wykształceniem wyższym kierunkowym, z reguły odpowiadającym pełnionym funkcjom w danej firmie.

Biorąc pod uwagę – wbrew pozorom – bardzo „inżynierski” pod względem skomplikowania procesu technologicznego produkcji sektor, jakim jest produkcja bielizny – dostęp do wyspecjalizowanej kadry jest bardzo ograniczony.

Podlascy producenci bielizny mają duże problemy, by w poszczególnych okresach koniunktury do produkcji sektora znaleźć odpowiednie kadry. O ile w okresach słabszej koniunktury problem ten jest względnie niewielki, to w okresach wzmożonej produkcji i możliwości zbytu dużej liczby produktów – problem jest dość znaczny. Ta sytuacja jest wynikiem likwidacji w regionie, jak i w całej Polsce szkół odzieżowych, w których to mogłyby być kształcone osoby na potrzeby sektora producentów bielizny. Dopiero od 2 lat w Zespole Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku został utworzony kierunek konfektioner bielizny.

W czerwcu 2010 roku do powiatowych urzędów pracy województwa podlaskiego zgłoszono 2350 wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej, tj. o 24 (1,0%) mniej niż w poprzednim miesiącu. 1559 ofert dotyczyło pracy subsydiowanej (66,3% ogółu ofert pracy). Miejsc zatrudnienia i innej pracy zarobkowej było 1182 (o 249 mniej), a miejsc aktywizacji zawodowej, tj. staży, miejsc przygotowania zawodowego dorosłych, prac społecznie użytecznych było 1168 (o 225 więcej). Dla osób niepełnosprawnych zgłoszono 44 oferty pracy, w tym 19 ofert pracy subsydiowanej. Natomiast dla osób będących w okresie do 12 miesięcy od dnia ukończenia nauki zgłoszono 75 ofert, w tym 52 oferty pracy subsydiowanej<sup>81</sup>.

Dane Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku dotyczące zawodów deficytowych i nadwyżkowych sektora odzieżowego w powiecie białostockim potwierdzają niedobór

---

<sup>81</sup> Ibidem.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

gorseciarek i szwaczek (tabela 10.) W przypadku zawodu gorseciarka w 2009 roku zarejestrowało się 9 nowych bezrobotnych, z czego żadna z osób nie była absolwentem. Natomiast do końca roku pozostało na bezrobociu 5 osób. W tym samym analizowanym okresie nie zgłaszano zapotrzebowania ze strony pracodawców na gorseciarki, ale mimo wszystko był to zawód deficytowy na poziomie 19 osób. Według informacji Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku, do Urzędu zgłoszono w pierwszym półroczu 2010 roku 17 ofert pracy na gorseciarki, zarejestrowanych było 10 osób. Natomiast w roku 2009 ofert pracy było 24, a zarejestrowane były tylko 4 osoby.

**Tabela 10. Zawody deficytowe i nadwyżkowe w sektorze odzieżowym według danych Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku za rok 2009**

Symbol zawodu	Nazwa grup zawodów	Nowo rejestrujący się bezrobotni 2009r.	Nowo rejestrujący się absolwenci w 2009r.	Bezrobotni ogółem -stan na 31.12.2009r.	Oferty pracy zgłoszone w 2009r.	Oferty pracy - stan w końcu 2009r.	Deficyt/ nadwyżka (+/-)
743301	Bielżniarz	1	0	2	0	0	2
743302	Gorseciarka	7	0	5	24	0	-19
743304	Krawiec*	1271	26	1125	85	1	1040
743390	Pozostali krawcy, kapelusznicy i pokrewni	9	0	8	1	0	7
743501	Krojczy	22	0	17	6	0	11
743602	Hafciarka	7	0	5	2	0	3
743604	Szwaczka	553	4	451	79	3	372
743690	Pozostałe szwaczki, hafciarki i pokrewni	5	0	4	4	0	0

Źródło: Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku.

Kadry pracownicze w sektorze można podzielić na 3 rodzaje pracowników. Pierwszy z nich to pracownicy bezpośrednio produkcyjni. W tej grupie osób najczęściej brakuje gorseciarek oraz wykwalifikowanych i wydajnych szwaczek. Wbrew istotnej roli, jaką odgrywają w sektorze szwaczki, znaczna ich część pozostawała w roku 2009 w rejestrach PUP w Białymstoku. Jak wynika z wypowiedzi producentów bielizny na temat dostępności kadr w sektorze i poziomu zatrudnienia (IDI), powody tej sytuacji są co najmniej dwa. Pierwszy z nich wynika z kryzysu gospodarczego i spadku sprzedaży bielizny tak w kraju, jak i za granicą. Przekłada się to automatycznie na spadek zatrudnienia osób szyjących. Po drugie na rynku pracy pozostaje względnie liczna grupa osób, które nie podejmują trudnego wyzwania szycia skomplikowanych biustonoszy i gorsetów, za względnie niewielkie

wynagrodzenie płacone w systemie akordowym. W opinii przedsiębiorców (IDI), wydajność pracy i zaangażowanie nie pozwalało przedsiębiorcom utrzymywać z tymi osobami dalszej relacji pracodawca-pracownik, bowiem wydajność pracy wynagradzanej w systemie akordowym osoby generowała wynagrodzenie pracownika na poziomie niższym od minimalnego wynagrodzenia w kraju – różnicę pokrywał producent bielizny. Wprawdzie na podlaskim rynku pracy znaczna część krawcowych pozostaje bez pracy, jednak zawód krawcowej i gorseciarki jest odmienny. W pewnym okresie jeden z podlaskich producentów podjął wyzwanie przekwalifikowania krawcowych pod kątem wymogów jakościowych gorseciarstwa. Ale jak podkreślił – ze zmiennym skutkiem: *„Nawet szwaczki z branży odzieżowej, które pracowały na innych ubiorach, nie są w stanie łatwo zacząć pracy przy bieliznie. Cały proces odbywa się praktycznie ręcznie, jest to bardzo delikatna praca, wymagająca kilkumiesięcznego przeszkolenia”*.

Druga istotna z punktu widzenia sektora grupa osób to pracownicy w dziale projektowym. Jak stwierdzili przedsiębiorcy, w tym zakresie mają kilka rozwiązań. Mogą zlecać projektowanie bielizny na zewnątrz lub pozyskiwać projektantów krajowych i zagranicznych. Liczba projektantów, jeżeli chodzi o konfekcję lekką, a szczególnie o bieliznę, którzy kończą jakiejkolwiek szkoły w kraju, jest bardzo ograniczona. Jest to dosłownie kilka osób rocznie. Ponadto ci najlepsi szukają bardziej płatnej pracy – czyli szukają zatrudnienia w dobrych lokalizacjach miejskich lub dużych koncernach odzieżowych. W obu przypadkach Podlasie nie jest dla nich jak dotychczas rynkiem konkurencyjnym. Podobna sytuacja dotyczy braku kształcenia technologów bielizny i problemu ich dostępności w skali kraju. Jak podkreślił jeden z respondentów – główny problem polega na dopasowaniu projektu dostarczonego od projektantki do wprowadzenia go do produkcji. Bielizna ma charakter bardzo delikatny i wymagający dużego nakładu pracy, to nie są spodnie, które można łatwo wykroić. *„To jest jak konflikt architekta z budowlansem. Do tego właśnie potrzebny jest technolog”*.

Trzecia grupa pracowników w przedsiębiorstwach sektora to zatrudnieni w dziale zbytu. W przypadku tej grupy zatrudnianych w podlaskich firmach istnieją najmniejsze trudności. Dostęp handlowców na rynku jest dość duży. Po krótkim dodatkowym doksztalceniu z zakresu specyfiki firmy i sektora są oni w stanie spełniać oczekiwania pracodawcy.

Podlascy przedsiębiorcy w badaniach fokusowych, czy też indywidualnych wywiadach wskazywali na istotne zagrożenie dla branży – brak fachowców, którzy by zastępowali tych odchodzących. Należy zatem zapewnić taką współpracę w regionie, która zagwarantowałaby napływ fachowców do przedsiębiorców z sektora produkcji bielizny. Jak określili, m.in. *„brakuje napływu świeżej krwi projektanckiej. Jeżeli tego napływu nie będzie – to będzie istotne zagrożenie dla rozwoju sektora”*.

Podkreślić należy jeszcze jedną istotną kwestię w zakresie przyszłych kadr kształconych na rzecz sektora – promocję branży jako miejsca atrakcyjnego do pracy. Jak podkreślił przedstawiciel instytucji rynku pracy: *„zacząć zależy od zmiany patrzenia na szkoły zawodowe i zrozumieć podejście młodych ludzi. W tej chwili mamy niż demograficzny i wybór młodzieży polega na tym, że wybiera szkołę zawodową i zawód taki jaki jej się chce, a nie ma odpowiedniej informacji i świadomości, jaki pracownik jest potrzebny, z jakimi umiejętnościami na rynku pracy. To, że zakłady bielizniarskie będą potrzebować pracowników do magazynu, czy do komórki marketingowej, czy do działu przygotowania*



*produkcji nie przekłada się na to, że osoby z gimnazjum wybiorą szkołę odzieżową z takim kierunkiem kształcenia, ponieważ za cztery lata i tak znajdą pracę w tym wymarzonej dziedzinie. Czegoś takiego nie ma. Raz, że z każdym miesiącem może się zmienić sytuacja w zakładzie pracy, a dwa, że świadomość młodzieży też jest inna. Młodzież woli lekką pracę, wszyscy chcą iść na studia i nie każdy widzi swoje miejsce w tymże sektorze. W porównaniu z latami ubiegłymi szkoła ma mniejsze zainteresowanie kierunkiem, mimo że większe ze strony zakładów pracy”.*

W podobnym tonie wypowiadali się uczestnicy badania fokusowego. Kwestia dotyczy promocji i mody pewnych zawodów: „Teraz ciągle mówi się o menedżerach i to jest modne wśród młodych i wśród całego społeczeństwa, a cały czas zapomina się o średnim personelu czy niższym personelu”.

Jako skuteczny sposób rozwiązywania problemu braku kadr na średnim poziomie firm sektora na spotkaniu fokusowym (FGI) podano przykład współpracy miasta Elbląg z przedsiębiorstwami. Władze miasta dostosowały „rynek” kształcenia do potrzeb przedsiębiorców. Ważna jest współpraca zarówno władz miasta, firm oraz placówek oświaty i dopiero wówczas będzie można stworzyć odpowiedni cykl kształcenia, po którym młody człowiek będzie przygotowany do pracy, którą chce mu zaproponować przedsiębiorca.

### **6.3. Dominujące w sektorze zawody i kwalifikacje posiadane przez osoby zatrudnione**

W sektorze produkcji bielizny dominuje zawód szwaczki i gorseciarki. To manualne umiejętności pracowników, dokładność wykonywanych czynności „pracuje” na końcowy efekt firmy produkującej i oferującej produkty branży na rynku krajowym i rynkach światowych. W niektórych przypadkach same tylko szwaczki stanowią 75-80% całego personelu przedsiębiorstwa. Jak wynika z wywiadów indywidualnych (IDI) przeprowadzonych wśród producentów bielizny w sektorze, zatrudniane są również krawcowe, które po odpowiednim wprowadzeniu na stanowisko pracy i kilkutygodniowym przeszkoleniu w pełni sprawdzają się jako szwaczki lub gorseciarki. Przy czym, jak podkreślali respondenci, nie każda krawcowa będzie w stanie wykonywać ten zawód.

Względnie liczną grupę w sektorze stanowią projektanci bielizny oraz technolodzy. W szczególności ci ostatni muszą przełożyć „prostą” linię biustonosza kreśloną przez projektanta na skomplikowaną pracę manualną szwaczek i gorseciarek.

Kolejny istotny z punktu widzenia sektora zawód to handlowiec – zapewniający kontakt firmy produkującej bieliznę z kanałami dystrybucji bielizny: hurtowniami, sklepami internetowymi, czy też sklepami detalicznymi.

Oprócz wymienionych, do wiodących zawodów w sektorze należy zaliczyć także zawody: krojczy, obsługa krojowni, obsługa szwalni, pomoc produkcyjna, pomoc krojczy, brakarka, kontroler jakości, kontroler międzyoperacyjny, brygadzysta, menedżer produkcji, designer, konstruktor, pakowacz, magazynier oraz pracownicy działu księgowości oraz działu kadr – czyli standardowa obsługa każdej firmy, w tym asystenci zarządu.



#### **6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych**

Jak podkreślali podlascy przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych (IDI) szycie bielizny i jej produkcja jest sztuką, która obraca się w delikatnej sferze wrażliwych części ciała kobiety – to jest naprawdę trudna inżynierska praca.

Każdy pracodawca chciałby zatrudnić pracownika, który jest wykształcony pod kątem konkretnej firmy i posiada doświadczenie, a co za tym idzie może bez problemu objąć dane stanowisko pracy. W przypadku branży bieliźniarskiej chodziłoby o takich pracowników, którzy mogliby „usiąść i szyć”. W sektorze obserwuje się trend przechodzenia pracowników między podmiotami. Jednak jak wynika z wypowiedzi osób w ramach badania (IDI), to nigdy nie jest tak, że pracownica która pracowała w firmie X, może bez problemów pracować w firmie Y. Każda firma ma inne wymagania jakościowe, inne konstrukcje. I mimo, że dana pani potrafi to robić, ma podstawową wiedzę, w innej firmie musi się dostosować do tego, w jaki sposób jest to wykonywane w nowym dla niej przedsiębiorstwie. Słowa te świadczą o skomplikowanym procesie produkcji i wymaganiach stawianych przez przedsiębiorstwa wobec konkretnej grupy potencjalnych kadr – szwaczek.

W przypadku podstawowej grupy pracowników – szwaczek i gorseciarek, wymagana jest przede wszystkim dokładność i profesjonalizm. Pożądanymi cechami z punktu widzenia pracodawców jest również pracowitość i sumienność. W przypadku nowo zatrudnionych osób na tych stanowiskach niezbędnym minimum jest przede wszystkim doświadczenie w branży odzieżowej, a najlepiej bieliźniarskiej, a także zaangażowanie i chęć nauki na danym stanowisku pracy.

Jak podkreślali respondenci w ramach badań (IDI), zdarzają się przypadki, gdy przyjmowana jest osoba, która nic nie umie, ale chce się nauczyć, stara się, mobilizuje się i uczy. Podstawą jest wykonywanie swojej pracy sumiennie, uczciwie, z zaangażowaniem.

W przypadku handlowców – odpowiedzialnych za sferę sprzedażową bielizny – poza wykształceniem kierunkowym ważne są umiejętności interpersonalne i znajomości języków obcych.

#### **6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych**

Przedsiębiorstwa w większości samodzielnie organizują proces podnoszenia kwalifikacji pracowników. We wszystkich przedsiębiorstwach przeprowadzane są tzw. szkolenia wewnętrzne wprowadzające na stanowisko pracy. W szczególności w przypadku nowo zatrudnionych szwaczek i gorseciarek, organizuje się szkolenia adaptacyjne, tak by odpowiednio zapoznać je z panującymi w danym zakładzie pracy wymaganiami i procesem technologicznym.

Jedna z firm w okresie dynamicznego rozwoju firmy oraz wzrostu dystrybucji przed kryzysem światowym, w obliczu dużego popytu na szwaczki zarejestrowała się w Powiatowym Urzędzie Pracy w Białymstoku jako Regionalna Instytucja Szkoleniowa. W ten sposób prowadząc trzymiesięczny kurs dający uprawnienia do szycia bielizny, zagwarantowała sobie dostęp do właściwych kadr.

Oprócz tego przedsiębiorcy wysyłają swoich pracowników na szkolenia z zakresu gospodarki magazynowej, doskonalenia umiejętności handlowych, językowych, obsługi

klienta, informatyki, a także szkolenia dla kadry menedżerskiej, w tym z zakresu klasteringu. W większości były to szkolenia finansowane lub współfinansowane z funduszy UE.

Podlascy przedsiębiorcy w trakcie rozmów w ramach (IDI) zgłaszali zapotrzebowanie na szkolenia z marketingu. Jak podkreślają, w tym zakresie mają jeszcze dużo do zrobienia. Ponadto przydatne byłyby szkolenia dotyczące wdrażania systemów jakości, m.in. ISO. Część firm ma już nieaktualne certyfikaty i w najbliższym okresie chcą uaktualnić proces certyfikacji, jak też wprowadzić inne systemy jakościowe.

## **6.7. Prognozy zmian w zatrudnieniu**

Produkcja bielizny, co należy po raz kolejny podkreślić, jest produkcją dalece specjalistyczną. Grupa zawodów w sektorze jest ustabilizowana, a w związku z powyższym struktura zatrudnienia nie ulegnie zmianie w najbliższych latach. Zmianę *status quo* w strukturze zawodowej sektora produkcji bielizny mogłoby jedynie wywołać pojawienie się substytutu bielizny – którego z kolei brak. Oprócz tego nic nie zastąpi przy produkcji gorseciarek, szwaczek, projektantów. Firmy wprowadzając projektowanie komputerowe, rezygnując z ręcznego projektowania produkcji w celu obniżki kosztów materiałowych, nadal potrzebują projektanta z tym, że dodatkowo obok przygotowania praktycznego musi on posiadać umiejętność obsługi aplikacji komputerowych z zakresu projektowania bielizny.

W ostatnich 2-3 latach, ze względu na kryzys gospodarczy, na całym świecie zatrudnienie nie wzrasta. Jak podkreślają przedsiębiorcy, mają w swoich zakładach pracy coraz nowocześniejsze maszyny, w związku z tym będą potrzebowali więcej specjalistów, którzy będą potrafili je obsługiwać, ale nie wywoła to znacznej zmiany w wielkości zatrudnienia.

Należy również pamiętać, iż zatrudnienie w branży jest pochodną możliwości sprzedaży. Przyrost zatrudnienia w sektorze będzie więc warunkowany kwestią wzrostu możliwości sprzedażowych. Oczywiście te ostatnie na nic się zdadzą bez wzrostu popytu na produkty sektora. A ten, ze względu na ogólnoswiatowe perturbacje gospodarcze w okresie ostatnich dwóch lat, ustabilizował się lub w wielu przypadkach, w poszczególnych krajach, uległ obniżeniu. W szczególności rozwój eksportu znacznie powiększyłby zapotrzebowanie firm sektora na pracowników szyjących. Dodatkowo, w przypadku rozwoju przedsiębiorstw i poszerzenia rynków zbytu, przedsiębiorcy deklarują potencjalny wzrost liczby zatrudnianych menedżerów i handlowców. Jednak nie będzie to przyrost znaczący.

Ponadto rosnące koszty pracy dodatkowo będą wzbudzać u pracodawcy rozterki, czy przy względnie niskim popycie, rosnącym koszcie pracy i atrakcyjnej z punktu widzenia klienta cenie – jest go już stać na kolejnego pracownika. A więc, czy ów pracownik wygeneruje mu odpowiednią, z punktu widzenia oczekiwanej wielkości zysku, wartość dodaną.

W dłuższej perspektywie czasu, przy utrzymujących się bieżących warunkach krajowych i tendencjach światowych, może okazać się, że firmy będą szukać partnerów w innych krajach o niższych kosztach pracy i tam będą produkować. Na miejscu zostanie mała jednostka, która będzie zapleczem badawczo-rozwojowym, a oprócz projektowania będzie sprzedawała produkty i zarządzała firmą. Wówczas liczba miejsc pracy bezpośrednio produkcyjnych drastycznie spadnie, a wysoko specjalistycznych nieznacznie wzrośnie.

Jak podkreślali podlascy producenci bielizny w trakcie wywiadów (IDI), jeżeli nie będzie żadnych zmian na rynku bieliźniarskim, nie ma dużych szans na to, żeby zaszły drastyczne zmiany poziomu zatrudnienia. Szanse wzrostu zatrudnienia w tej branży, poza okresowymi potrzebami na podstawowych pracowników, są małe. Kiedy kończy się kolekcja, wtedy jest nasycenie rynku i sprzedaż jest mniejsza, np. w roku 2010 długa zima ograniczyła poziom sprzedaży.

Biorąc pod uwagę powyższe należy przewidywać, iż w najbliższym okresie poziom zatrudnienia zostanie utrzymany. Ewentualny wzrost zatrudnienia będzie dotyczył stanowisk specjalistycznych, np. projektant czy też pracownicy obsługi maszyn. Przy czym będzie to mało zauważalna skala na rynku pracy. Będzie to przede wszystkim dotyczyło liderów wśród podlaskich producentów bielizny. Jak wynika z deklaracji podlaskich producentów bielizny (IDI) z punktu widzenia poziomu zatrudnienia w regionie oraz dynamiki przychodów, na pewno jest to sektor wzrostowy. W przeciągu 10 lat zatrudnienie wzrosło kilkudziesięciokrotnie, a zakładając uruchomienie kształcenia na rzecz sektora – będzie to powodowało rozwój już istniejących firm i powstawanie nowych. Okresowo są i w najbliższej przyszłości będą wahania w zatrudnieniu. Część pracowników zwłaszcza szyjących odchodzi, zatrudniani są następni.

Abstrahując od faktu, czy nastąpi mniej lub bardziej dynamiczny rozwój przedsiębiorstw, czy przedsiębiorcy będą zgłaszać większe lub mniejsze zapotrzebowanie na pracowników – to i tak podlaski rynek pracy nie będzie w stanie w najbliższym czasie dostarczyć odpowiedniej wielkości i struktury podaży pracy, względem zgłaszanego popytu na pracę przez sektor produkcji bielizny. Wpływa to z faktu aktualnego braku pożądanych specjalności zawodowych, jak i jakości już istniejącej podaży pracy oraz braku możliwości kształcenia w najbliższym okresie w regionie, jak i kraju – w odpowiednich specjalnościach.

Polska jest jednak krajem tranzytowym i np. jeśli chodzi o pracowników ze Wschodu – to specjaliści z innych krajów widzą szansę na pracę w Polsce. Natomiast pracownicy fizyczni – obsługa prostych maszyn – wolą jechać na Zachód szukać innej pracy. Jak stwierdził jeden z przedsiębiorców – szansą rozwoju produkcji w jego przypadku jest sprowadzenie obywateli Chin do pracy. Państwo zyskałoby na podatkach. To byłby na pewno jakiś bodziec do rozwoju. Byłaby to swego rodzaju odpowiedź na brak kształcenia w naszym regionie.

W chwili obecnej jedynym zasadnym działaniem wydaje się podejście systemowe do branży na szczeblu regionalnym, w którym to poszczególne specjalności w zakresie kształcenia są tworzone w regionie, lub osoby z firm regionalnych otrzymają możliwości kształcenia i doksztalcenia się w swojej specjalizacji – z zakresu bieliźniarstwa i gorseciarstwa, projektowania, technologii wytwarzania – w ośrodkach naukowo-dydaktycznych na całym świecie. Bowiem w niektórych specjalnościach potencjał krajowych jednostek dydaktycznych albo jest niewystarczający do potrzeb podlaskich przedsiębiorców, albo nie występują one w kraju.

## **6.8. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor**

W trakcie wywiadów indywidualnych (IDI) pojawiły się potencjalne formy współpracy instytucji rynku pracy z sektorem producentów bielizny w zakresie kształcenia kadr na rzecz sektora. I tak, pierwszym rozwiązaniem jest sytuacja, w której młodzież będzie miała szansę

pojechać na zagraniczne targi, podczas których nawiązywana jest współpraca między podmiotami. Najczęściej są to targi organizowane poza granicami Polski, a dobrym pomysłem byłoby zabranie przynajmniej najlepszych uczniów.

Drugim rozwiązaniem mogłyby być stypendia zawodowe, które by były finansowane przez pracodawców. Świadczyłyby to o tym, że pracodawcom zależy na wyłonieniu osób, które są najlepsze. Być może zmobilizowałoby to młodzież do większego zaangażowania w zdobywanie wiedzy z zakresu tego sektora.

Ponadto stałą praktyką winny stać się obowiązkowe staże zawodowe dla nauczycieli poszczególnych zawodów. Ma to gwarantować praktyczność nauczania i wysoką jakość pracy nauczycieli zawodu.

Natomiast na badaniu fokusowym (FGI) padła propozycja stworzenia warunków, w szczególności finansowych, do organizacji staży dla przedstawicieli firm sektora we francuskiej szkole projektantów.

## **6.9. Podsumowanie**

Podsumowując należy stwierdzić, iż podlascy przedsiębiorcy sektora produkcji bielizny zgłaszają istotną barierę rozwoju sektora, jaką jest bardzo trudny dostęp do odpowiednich kadr. Wśród zawodów deficytowych w szczególności pojawiły się dwa, takie jak: gorseciarka i szwaczka. Dodatkowo podkreślano trudności ze znalezieniem projektantów bielizny, co jest zresztą problemem dla całego sektora produkcji bielizny w Polsce.

Pracodawcy z sektora producentów bielizny oczekują od poszczególnych grup pracowników przede wszystkim: dokładności, sumienności, pracowitości, umiejętności projektowania i pracy na nowoczesnych maszynach, skłonności do kształcenia się, zaangażowania, umiejętności interpersonalnych oraz znajomości języków obcych.

Należy podkreślić, że struktura zawodowa zatrudnienia w sektorze nie ulegnie zmianie w najbliższym okresie. Nadal kluczowymi zawodami będą zawody: szwaczka, gorseciarka, projektant bielizny i technolog.

Natomiast prognozy wzrostu zatrudnienia w sektorze, poza gorseciarkami, są niewielkie. W dużej mierze przyrost zatrudnienia w sektorze jest, i będzie warunkowany przyrostem wolumenu sprzedaży. Ten, po kryzysie gospodarczym na całym świecie, stopniowo będzie wzrastać.

Zakres dotychczas prowadzonych szkoleń w sektorze produkcji bielizny obejmował szkolenia wewnętrzne na danym stanowisku pracy, szkolenia z techniki sprzedaży i marketingu, obsługi klienta. Ponadto pracownicy sektora przechodzili szkolenia informatyczne, szkolenia językowe, z zakresu gospodarki magazynowej. Dodatkowo producenci widzą konieczność szkolenia swoich kadr, w tym także kadry zarządzającej w zakresie marketingu, znajomości języków obcych, umiejętności obsługi klienta oraz zarządzania.

Należy zwrócić uwagę na względnie ograniczony zakres współpracy sektora produkcji bielizny z urzędami pracy. Współpraca dotychczasowa koncentrowała się na pośrednictwie urzędów pracy w poszukiwaniu nowych pracowników, partycypacji urzędów pracy w kosztach tworzenia nowych miejsc pracy oraz współpracy przy szkoleniu pracowników. Współpraca pomiędzy instytucjami rynku pracy a sektorem producentów bielizny nie jest jeszcze na wystarczającym poziomie, co wynika m.in. z faktu braku specjalistycznych

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

instytucji tego typu posiadających zakres usług służących bezpośrednio sektorowi. Wynika to częściowo z wyspecjalizowanego charakteru branży i tym samym powoduje, że pojawia się sytuacja niedostosowania oferty instytucji rynku pracy do specyficznych oczekiwań sektora.

Ze strony przedsiębiorców padały sugestie o potrzebie posiadania kompleksowej informacji o możliwościach podniesienia kwalifikacji pracowników zarówno technicznych, jak i w zakresie obsługi klienta w kraju i za granicą.

Ponadto brak jest w regionie, poza jednym przypadkiem, instytucji kształcących na potrzeby sektora oraz instytucji prowadzących kursy kwalifikacyjne kadry sektora odzieżowego na potrzeby sektora producentów bielizny.



## **7. Analiza SWOT sektora**

Jest to kompleksowa metoda służąca zarówno badaniu otoczenia, np. sektora, jak i analizie jego wnętrza. Jest ona uznawana za jedną z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię analizowanego podmiotu. Nazwa SWOT jest akronimem słów *Strengths* – mocne strony podmiotu, *Weakness* – słabe strony podmiotu, *Opportunities* – szanse w otoczeniu, *Threats* – zagrożenia w otoczeniu.

Realizacja badań za pomocą tej metody polegała na: a) wyodrębnieniu zewnętrznych w stosunku do sektora czynników oraz tych, które mają charakter uwarunkowań wewnętrznych; b) wskazaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wywierają negatywny wpływ na sektor oraz tych, które mają pozytywny wpływ na sektor.

Prowadzona analiza popytowych i podażowych uwarunkowań rozwoju produkcji bielizny na podstawie badań desk research pozwoliła sformułować przede wszystkim szanse i zagrożenia, jako czynniki zewnętrzne oddziałujące na ten rozwój. Były one również bazą do określenia mocnych i słabych stron. Także wnioski z analizy konkurencyjności sektora posłużyły do opracowania analizy SWOT. Ponadto bazuje ona na informacjach zebranych przy wykorzystaniu innych technik badawczych, w tym: indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI), zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI), które zostały przeprowadzone z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw i instytucji otoczenia. Ostateczna wersja analizy SWOT została wypracowana podczas spotkań zespołu ekspertów.

Analiza SWOT sektora pozwoliła na określenie jego mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń czyhających na sektor (tabela 11.).

Do najważniejszych silnych stron sektora podlaskich producentów bielizny należy zaliczyć przede wszystkim wysoką jakość produktów, która przy względnie niskiej cenie stanowi o konkurencyjności produktów sektora, zwłaszcza na zachodzie Europy. Za tym stoi długa tradycja włókiennicza i bieliźniarska w regionie, a tym samym znaczne doświadczenie na rynku i doskonała znajomość branży przez właścicieli firm. Ponadto w wielu przedsiębiorstwach załogę w dużej mierze stanowi bardzo doświadczony i wykwalifikowany personel, w którym jest „skondensowane” tzw. *know-how*, niezbędne do wytwarzania na odpowiednim jakościowo poziomie produktów bieliźniarskich i gorseciarskich. W obu przypadkach jest to ogromna przewaga, zwłaszcza nad potencjalnymi nowymi graczami rynku bielizny. Fachowa kadra menedżerów, projektantów oraz doświadczonych technologów w połączeniu z nowoczesnością parku maszynowego i z wysokim poziomem technologicznym produkcji pozwala na wytwarzanie różnorodnych produktów bieliźniarskich pod względem wzornictwa, kolorystyki, rozmiarów. Jak podkreślali w wywiadach indywidualnych podlascy przedsiębiorcy, „nie należy wstydić się parku maszynowego w kraju, ale też i za granicą”. W końcowym efekcie wpływa to na pozycję podlaskich producentów bielizny jako liderów w Polsce i znaczących graczy na rynku światowym. Ponadto w trakcie wywiadów (IDI) oraz badania fokusowego (FGI) wskazywano, iż silną stroną sektora jest wewnętrzna konkurencja w regionie między podmiotami i jednocześnie duża wola współpracy. Wzajemna rywalizacja mobilizuje do ciągłego wysiłku w zakresie podnoszenia poziomu innowacyjności, rozwoju asortymentu i wzornictwa i innych elementów składających się na jakość oferowanej bielizny.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 11. Analiza SWOT**

Uwarunkowania wewnętrzne	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoka jakość produktów</li> <li>• Pozycja liderów na rynku krajowym</li> <li>• Długa tradycja bielizniarska w regionie</li> <li>• Duże doświadczenie na rynku i doskonała znajomość branży przez właścicieli firm</li> <li>• Doświadczony i wykwalifikowany personel</li> <li>• Silna wewnętrzna konkurencja pomiędzy producentami bielizny</li> <li>• Nowoczesny park maszynowy i wysoki poziom technologiczny produkcji</li> <li>• Wysoka rozpoznawalność marek w branży (wśród producentów krajowych i zagranicznych, hurtowni, sklepów internetowych)</li> <li>• Wysoka elastyczność produkcji</li> <li>• Różnorodność produktowa, wzornicza, kolorystyczna</li> <li>• Wysoki poziom zaufania w zakresie współpracy znacznej części producentów bielizny w województwie podlaskim</li> <li>• Niższe koszty pracy niż na zachodzie kraju, czy też w Europie Zachodniej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostatek wykwalifikowanych kadr, w szczególności bezpośrednio-produkcyjnych</li> <li>• Niska rozpoznawalność podlaskich marek bielizny wśród klientów indywidualnych,</li> <li>• Niski potencjał finansowy na działania marketingowe</li> <li>• Brak lidera w zakresie wzorniczym</li> <li>• Brak odpowiednich podwykonawców pod względem jakościowym</li> <li>• Problemy logistyczne związane ze sprowadzaniem surowców</li> <li>• Rodzinny charakter firm jako źródło kryzysów przywództwa</li> </ul>
Uwarunkowania zewnętrzne	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost zamożności społeczeństwa</li> <li>• Dalszy napływ środków pomocowych z UE</li> <li>• Rozwój Podlaskiego Klastra Bielizny</li> <li>• Rozwój własnych sieci sprzedaży</li> <li>• Rozwój sieci sklepów z polską bielizną</li> <li>• Promocja sektora jako wizytówki regionu</li> <li>• Wprowadzenie własnych certyfikatów jakości</li> <li>• Stworzenie ośrodka B+R na potrzeby sektora</li> <li>• Stworzenie centrum sprzedażowego podlaskiej bielizny</li> <li>• Rozwój społeczeństwa informacyjnego – wzrost sprzedaży internetowej</li> <li>• Ekspansja polskich firm bielizniarskich na Zachodzie i Wschodzie Europy</li> <li>• Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych</li> <li>• Rozwój tranzytu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnąca konkurencja ze strony sieci sklepów z bielizną i sklepów wielkopowierzchniowych</li> <li>• Pogłębianie się wahań kursowych</li> <li>• Wzrost kosztów pracy</li> <li>• Dalszy napływ niskojakościowej bielizny z krajów azjatyckich, głównie Chin</li> <li>• Wzrost cen surowców i energii</li> <li>• Ekspansja zagranicznych producentów bielizny do Polski</li> <li>• Pogłębienie się kryzysu gospodarczego w Europie i na świecie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponadto do silnych stron sektora w procesie badawczym zaliczono wysoką rozpoznawalność marek w branży (wśród producentów krajowych i zagranicznych, hurtowni, sklepów internetowych), wysoką elastyczność produkcji, dużą różnorodność produktową, wzorniczą, kolorystyczną, a także niższe koszty pracy niż na zachodzie kraju, czy też w Europie Zachodniej.

Główne bolączki sektora producentów bielizny dotyczą przede wszystkim niedostatku wykwalifikowanych kadr, w szczególności bezpośrednio produkcyjnych. O ile w wyniku osłabienia koniunktury na wszystkich rynkach problem uległ zmniejszeniu, o tyle w okresie prosperity było to tzw. „wąskie gardło” wykorzystania mocy produkcyjnych przedsiębiorstw w odpowiedzi na przyrost popytu na wszystkich obsługiwanych rynkach i rosnącą ofertą produktową. Drugą słabą stroną podlaskich producentów najbliższych ciału części odzieży jest niska rozpoznawalność podlaskich marek bielizny wśród klientów indywidualnych, w szczególności podlaskich nabywców bielizny. Bez wątpienia wynikać to może z kolejnej słabości sektora – niskiego potencjału finansowego przedsiębiorstw na działania marketingowe.

O słabości sektora świadczy także brak odpowiednich podwykonawców pod względem jakościowym. Producenci bielizny z Podlasia w niektórych przypadkach byli skłonni w okresie wysokiej koniunktury na rynku bielizny zlecać podwykonawstwo części procesu technologicznego. Jednak tego typu działania, a dokładniej efekt pracy zleconej podwykonawcy nie spełniał wymogów jakościowych zleceniodawcy. Ponadto brak jest w sektorze lidera pod względem wzorniczym, który by w tym względzie „ciągnął” sektor do przodu. Ponadto ze względu na konieczność sprowadzania surowców praktycznie z całego świata, firmy borykają się z problemami logistycznymi związanymi ze sprowadzaniem surowców na czas, w odpowiedniej jakości i kolorystyce.

Pewną słabością podlaskich firm jest ich rodzinny charakter, jako potencjalne źródło kryzysów przywództwa.

Za najważniejsze szanse dla sektora produkcji bielizny należy uznać wzrost zamożności społeczeństwa. Ponadto w umocnieniu dotychczasowej pozycji podlaskich przedsiębiorców na krajowym i światowym rynku bielizny pomocny będzie dalszy napływ środków pomocowych z UE. Nie bez znaczenia dla wszystkich podlaskich producentów bielizny będzie rozwój współpracy przedsiębiorstw w ramach funkcjonującej już od 3 lat inicjatywy klastrowej Podlaski Klaster Bielizny. Ponadto zdaniem przedsiębiorców ogromną szansą rozwojową będzie stworzenie własnych kanałów dystrybucji w postaci sieci sklepów.

Ponadto na podstawie badań ze źródeł wtórnych, wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami (IDI) oraz badania fokusowego (FGI) do szans rozwojowych sektora zaliczono: rozwój sieci sklepów z polską bielizną, promocję sektora jako wizytówki regionu, wprowadzenie własnych certyfikatów jakości, a także tworzenie ośrodka B+R na potrzeby sektora oraz stworzenie centrum sprzedażowego podlaskiej bielizny. Bez wątpienia rozwój społeczeństwa informacyjnego – wzrost sprzedaży internetowej – będzie stanowił szansę rozwoju sektora w sferze sprzedażowej, podobnie jak wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i jej aspektów zdrowotnych. Ponadto szersza ekspansja polskich firm bielizniarskich na zachodzie i wschodzie Europy będzie gwarantowała dalszy rozwój podlaskich przedsiębiorstw, zajmujących się produkcją bielizny.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Do głównych zagrożeń czyhających na podlaskich producentów bielizny zaliczyć należy w kolejności: rozwój sieci sklepów z bielizną i sklepów wielkopowierzchniowych; pogłębianie się wahań kursowych, wzrost kosztów pracy oraz napływ niskojakościowej bielizny z krajów azjatyckich, głównie z Chin. W szczególności połączenie się w negatywnym trendzie z punktu widzenia sektora dwóch zmiennych: rosnących kosztów pracy i rosnącej złotówki, może powodować poważne trudności dla poszczególnych podmiotów, zwłaszcza eksporterów. Dodatkowo do zagrożeń rozwoju sektora produkcji bielizny zaliczono wzrost cen surowców i energii, ekspansję zagranicznych producentów bielizny do Polski oraz pogłębienie się kryzysu gospodarczego w Europie.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy przyjąć, iż w najbliższych kilku latach producenci bielizny wywodzący się z województwa podlaskiego winni obrać strategię maxi-maxi. Co oznacza oparcie swoich działań rozwojowych na silnych stronach sektora, tak by móc właściwie wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu liczne szanse rozwojowe.

## **8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje**

Bazą do podsumowania uwarunkowań rozwoju sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim stały się analizy przeprowadzone w trzech obszarach: 1. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora; 2. Analiza sił konkurencji w sektorze; 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy. Ponadto dokonano próby wskazania prognoz przyszłości sektora uwzględniając szanse i zagrożenia wynikające z uwarunkowań zewnętrznych. Zastosowano przy tym metodę scenariuszową oraz wyniki analizy SWOT. Uzyskane wyniki zostały zatwierdzone przez zespół ekspertów i posłużyły do sformułowania nie tylko strategii średniookresowej przyszłości sektora, lecz także były podstawą do zaprezentowanych rekomendacji w zakresie wpływu różnych grup podmiotów, w tym: podmiotów gospodarczych sektora i potencjalnych wchodzących, władz regionalnych i instytucji powiązanych z rynkiem pracy/sektorem.

### **8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora**

Na podstawie szeregu analiz prowadzonych w ramach badań sektora produkcji bielizny uznać można, że wśród **głównych determinant rozwojowych** sektora powinny pojawić się:

- zapewnienie dopływu wykwalifikowanych kadr do sektora,
- promocja sektora, jako wizytówki regionu i atrakcyjnego miejsca pracy,
- dofinansowanie sektora ze środków Unii Europejskiej,
- wsparcie rozwoju Podlaskiego Klastra Bielizny,
- promocja firm i produktów sektora,
- budowa własnych kanałów dystrybucji przez podmioty sektora,
- utworzenie centrum badawczo-rozwojowego na potrzeby sektora.

Natomiast do **głównych barier rozwojowych** sektora zaliczono:

- brak wykwalifikowanych kadr,
- rosnące koszty pracy,
- niski potencjał finansowy firm na działania marketingowe,
- niską rozpoznawalność podlaskich marek bielizny wśród klientów indywidualnych,
- rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną zagranicznych oraz polskich firm bieliźniarskich i odzieżowych.

Obecna sytuacja sektora produkcji bielizny jest dość korzystna, mimo że presja konkurencyjna jest znaczna, w szczególności ze strony zagranicznych konkurentów, którzy dzięki dynamicznemu rozwojowi galerii handlowych poszerzają swoje punkty sprzedaży (m.in. w systemie sklepów franczyzingu). Pomimo tej presji podlaski sektor produkcji bielizny od blisko 10 lat powiększa się, jeśli chodzi o rynek mierzony zasięgiem geograficznym, jak i wolumenem produkcji. Wynika to m.in. z długoletniej tradycji produkcji bielizny w regionie i doświadczonego personelu, który w chwili obecnej pracuje w firmach szyjących bieliznę. Jednak coraz większym problemem dla firm staje się brak dopływu nowych wykwalifikowanych kadr do sektora oraz rosnące koszty pracy. Analiza pięciu sił Portera wskazuje, że presja ze strony dostawców jest niewielka. Natomiast siłą, z którą muszą się liczyć producenci, są odbiorcy stawiający coraz częściej na jakość produktów sektora, a mniej



na cenę. O ile podlaskie produkty i producenci bielizny są rozpoznawalni na rynku pod względem jakości i marki przez hurtownie z bielizną, czy też sklepy internetowe, o tyle rozpoznawalność na poziomie klienta indywidualnego jest na dużo niższym poziomie.

Prawdopodobieństwo pojawienia się nowych podmiotów w sektorze jest względnie niewielkie. Wynika to z faktu wymaganych wysokich nakładów kapitałowych na starcie oraz wysokich barier wyjścia. Na to mogą sobie pozwolić jedynie duże zagraniczne podmioty sektora odzieżowego i bielizniarskiego. Do tego dochodzi specjalizacja technologii wytwarzania oraz czynnik ludzki – ukryte *know-how* doświadczonego personelu, który pozyskać w kraju i za granicą jest bardzo trudno.

W sektorze nie występuje groźba pojawienia się substytutów. Jedynym substytutem, który można sobie wyobrazić jest – brak bielizny. Lecz brak bielizny w tym przypadku nie spełnia kryterium substytutu.

## **8.2. Prognozy rozwoju sektora**

Prognozowaniu rozwoju sektora produkcji bielizny posłużyły scenariusze stanów otoczenia oraz wyniki przeprowadzonej analizy SWOT.

### **8.2.1. Scenariusze stanów otoczenia sektora**

Scenariusze stanów otoczenia zostały skonstruowane na podstawie zestawu przeanalizowanych czynników popytowych i podaźowych metodą desk research. Opracowano cztery różne scenariusze przyszłości: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny oraz niespodziankowy. Następnie były one poddane weryfikacji w trakcie prac zespołu ekspertów.

Punktem wyjścia do prac nad scenariuszami było przygotowanie tabeli 12. przedstawiającej analizę tendencji w otoczeniu sektora. Zostały w niej zawarte wszystkie opisane wyżej zewnętrzne uwarunkowania rozwoju sektora, z podziałem na sfery. Każdemu z nich przypisano negatywną lub pozytywną siłę wpływu określoną w skali od -5 do +5 punktów, w trzech wariantach zmian: wzrostu, stagnacji oraz regresu poszczególnych czynników. Ponadto każde uwarunkowanie zostało scharakteryzowane przypisaniem prawdopodobieństwa wystąpienia danego procesu (suma prawdopodobieństwa wynosiła 1).

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 12. Analiza tendencji w otoczeniu**

Sfera	Tendencja		Prawdopodobieństwo
Ekonomiczna			
Rosnący poziom dochodów ludności	wzrost	+4	0,30
	stagnacja	+2	0,50
	regres	-3	0,20
Rosnące koszty pracy	wzrost	-3	0,50
	stagnacja	-1	0,40
	regres	+3	0,10
Rozwój rynku zachodniego	wzrost	+4	0,40
	stagnacja	+2	0,40
	regres	-2	0,20
Rozwój rynków wschodnich	wzrost	+2	0,30
	stagnacja	+1	0,50
	regres	-3	0,20
Napływ niskocenowej bielizny z Chin	wzrost	-2	0,50
	stagnacja	+1	0,40
	regres	+3	0,10
Wahania kursu złotego	wzrost	-4	0,50
	stagnacja	+2	0,40
	regres	+4	0,10
Wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej	wzrost	+4	0,40
	stagnacja	+2	0,50
	regres	-1	0,10
Rozwój sieci sklepów franczyzinguowych z bielizną	wzrost	-4	0,60
	stagnacja	-1	0,30
	regres	+3	0,10
Technologiczna			
Postęp techniczny w technologii wytwarzania	wzrost	+4	0,60
	stagnacja	+2	0,30
	regres	-2	0,10
Społeczna			
Ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem	wzrost	-5	0,50
	stagnacja	-4	0,40
	regres	+3	0,10
Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych	wzrost	+3	0,60
	stagnacja	+2	0,35
	regres	-1	0,05

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Rosnące przywiązanie do jakości i marki	wzrost	+2	0,60
	stagnacja	+1	0,30
	regres	-1	0,10
Większa skłonność do zakupów przez Internet	wzrost	+3	0,70
	stagnacja	+1	0,25
	regres	-1	0,05
Dalsza indywidualizacja oferty w modzie	wzrost	+2	0,50
	stagnacja	+1	0,40
	regres	0	0,10
<b>Prawno-administracyjna</b>			
Zwiększenie kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE)	wzrost	+3	0,30
	stagnacja	-1	0,50
	regres	-3	0,20
Poprawa polityki rozwoju regionalnego - w tym rozwój klastrów	wzrost	+2	0,30
	stagnacja	-1	0,60
	regres	-2	0,10

Źródło: opracowanie własne.

Spośród uwzględnionych czterech sfer najbardziej liczna jest sfera ekonomiczna (8 czynników), a tuż po niej społeczna (5 czynników) oraz w dalszej kolejności prawno-administracyjna (2) i technologiczna (1).

W pierwszej grupie czynników ekonomicznych oczekuje się, iż połowa z nich będzie ulegała stabilizacji – nadając temu zjawisku przy danym czynniku większe prawdopodobieństwo wystąpienia, a druga połowa wzrostowi. Z czego, dla tych potencjalnie pozytywnie oddziałujących oczekuje się stabilizacji, dla negatywnie oddziałujących – tendencji wzrostowych.

W szczególności sektor produkcji bielizny winien liczyć się z dalszym rozwojem sieci franczyzingu z bielizną, tworzonych przez zagraniczne i polskie firmy odzieżowe i bieliźniarskie. Na to zagrożenie dla sektora padło najwyższe prawdopodobieństwo (0,6) wystąpienia w grupie czynników ekonomicznych, i jedno z najwyższych ze wszystkich czynników popytowo-podażowych. Dodatkowym obciążeniem dla sektora, z oczekiwaną tendencją wzrostową, będą rosnące koszty pracy oraz wahania kursu złotego (prawdopodobieństwo 0,5). Pewnym zagrożeniem będzie również dalszy – szczególnie negatywny wpływ – napływ niskocenowej bielizny z Chin.

Natomiast w grupie czynników społecznych w większości przypadków zespół ekspertów wskazywał na tendencje wzrostowe danego czynnika. Największy wpływ na sektor w grupie wszystkich czynników popytowo-podażowych uzyskał czynnik ze sfery społecznej: ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem (-5). Negatywnemu oddziaływaniu tego czynnika towarzyszy, zgodnie z oceną ekspertów, duże prawdopodobieństwo wystąpienia tego problemu (0,5).

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Trzeciej grupie czynników – czynniki technologiczne, postęp techniczny w technologii wytwarzania – przypisano wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia oraz pozytywne oddziaływanie na sektor.

Natomiast czynniki prawno-administracyjne, zdaniem grupy ekspertów, w najbliższym okresie czasu cechować będą się dużym prawdopodobieństwem a występujące tendencje stagnacyjne nieznacznie będą utrudniały procesy rozwojowe sektora.

W oparciu o te uwarunkowania zostały przygotowane poniższe cztery scenariusze rozwoju sektora.

### 8.2.2. Scenariusz optymistyczny

Pierwszy z czterech opracowanych scenariuszy – scenariusz optymistyczny – tworzony jest przy założeniu najbardziej korzystnych dla sektora zmian w otoczeniu.

**Tabela 13. Scenariusz optymistyczny**

Elementy scenariusza	Sila wpływu
<b>Sfera</b>	
<b>Ekonomiczna</b>	
Rosnący poziom dochodów ludności	+4
Rosnące koszty pracy	+3
Rozwój rynku zachodniego	+4
Rozwój rynków wschodnich	+2
Napływ niskocenowej bielizny z Chin	+3
Wahania w kursie złotego	+4
Wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej	+4
Rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną	+3
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+3,37</b>
<b>Technologiczna</b>	
Postęp techniczny w technologii wytwarzania	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+4,00</b>
<b>Spoleczna</b>	
Ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem	+3
Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych	+3
Rosnące przywiązanie do jakości i marki	+2
Większa skłonność do zakupów przez Internet	+3
Dalsza indywidualizacja oferty w modzie	+2
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+2,60</b>
<b>Prawno-administracyjna</b>	
Zwiększenie kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE)	+3
Poprawa polityki regionalnej - w tym rozwój klastrów	+2
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+2,50</b>

Źródło: opracowanie własne.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Zgodnie z tym założeniem największy pozytywny wpływ na sektor będzie miała sfera technologiczna, ze średnią siłą wpływu na poziomie 4 punktów w skali pięciostopniowej (tabela 13.) Tuż za nią znalazła się sfera ekonomiczna. Dla tej grupy czynników średnia pozytywnego oddziaływania na sektor wyniosła 3,37. W szczególności przyczyniać się do tego będą rosnące dochody ludności z siłą wpływu +4, a także rozwój rynków zachodnich, stabilizacja kursu złotego oraz wzrost finansowania ze środków UE. We wszystkich przypadkach siła pozytywnego oddziaływania na sektor wskazanych czynników wynosić będzie +4 w pięciostopniowej skali.

Ze sfery społecznej dopływ wykwalifikowanych kadr do sektora, wrastająca świadomość kobiet w zakresie użytkowania i walorów zdrowotnych bielizny oraz większa skłonność do zakupów przez Internet, będą kreowały największe zmiany w sektorze w scenariuszu optymistycznym

Najmniejsze korzyści dla sektora przyniosą pozytywne zmiany w czynnikach prawno-administracyjnych (siła wpływu +2,50).

### 8.2.3. Scenariusz pesymistyczny

Scenariusz pesymistyczny pokazuje te trendy i procesy, które będą miały negatywny wpływ na sektor. W scenariuszu największe negatywne oddziaływanie na sektor może mieć suma negatywnych efektów sfery prawno-administracyjnej (średnia wpływu -2,50) oraz ekonomicznej (średnia wpływu -2,27) (tabela 14.), a w niej głównie rozwój sieci franczyzingu z bielizną oraz wahania kursu złotego (-4).

Względnie niski poziom negatywnego wpływu należy przypisać całej sferze społecznej (-1,60). Przy czym w sferze tej brak wykwalifikowanych kadr w sektorze będzie miał bardzo duże negatywne konsekwencje dla rozwoju sektora – siła wpływu -5.

**Tabela 14. Scenariusz pesymistyczny**

Elementy scenariusza	Siła wpływu
<b>Sfera</b>	
<b>Ekonomiczna</b>	
Rosnący poziom dochodów ludności	-3
Rosnące koszty pracy	-3
Rozwój rynku zachodniego	-2
Rozwój rynków wschodnich	-3
Napływ niskocenowej bielizny z Chin	-2
Wahania w kursie złotego	-4
Wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej	-1
Rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną	-4
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-2,27</b>
<b>Technologiczna</b>	
Postęp techniczny w technologii wytwarzania	-2
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-2,00</b>



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

<b>Spoleczna</b>	
Ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem	-5
Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych	-1
Rosnące przywiązanie do jakości i marki	-1
Większa skłonność do zakupów przez Internet	-1
Dalsza indywidualizacja oferty w modzie	0
<i><b>Średnia siła wpływu</b></i>	<b>-1,60</b>
<b>Prawno-administracyjna</b>	
Kontyngenty celne na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE)	-3
Poprawa polityki regionalnej - w tym rozwój klastrów	-2
<i><b>Średnia siła wpływu</b></i>	<b>-2,50</b>

Źródło: opracowanie własne.

#### **8.2.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny**

Trzeci przygotowany scenariusz – najbardziej prawdopodobny – to taki, w którym zakłada się trendy zmian w otoczeniu, których wystąpienie charakteryzuje się największym prawdopodobieństwem. Pokazuje zatem najbardziej możliwe zdarzenia, jakie będą miały istotny wpływ na sektor w najbliższym czasie. Jest on, obok scenariusza niespodziankowego, znaczącym uzupełnieniem analizy prowadzonej na podstawie scenariuszy optymistycznego i pesymistycznego.

Z punktu widzenia siły oddziaływania poszczególnych sfer na sektor można zauważyć, że największe jest prawdopodobieństwo pojawienia się pozytywnych tendencji w sferze technologicznej ze średnią siłą wpływu +4. Z bardzo dużym prawdopodobieństwem sfery ekonomiczna i społeczna będą miały umiarkowany pozytywny wpływ na sektor (tabela 15.).

Natomiast bardzo prawdopodobny i bardzo negatywny wpływ na sektor w najbliższym okresie będzie miał czynnik ze sfery społecznej – ograniczenie dostępności do wykwalifikowanych kadr (-5) oraz ze sfery ekonomicznej – wahania kursu złotego oraz rozwój sieci franczyzingu (po -4).

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 15. Scenariusz najbardziej prawdopodobny**

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła dodatnia	Siła ujemna
<b>Sfera</b>			
<b>Ekonomiczna</b>			
Rosnący poziom dochodów ludności	0,5	+2	
Rosnące koszty pracy	0,5		-3
Rozwój rynku zachodniego	0,4	+4	
Rozwój rynków wschodnich	0,5	+1	
Napływ niskocenowej bielizny z Chin	0,5		-1
Wahania w kursie złotego	0,5		-4
Wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej	0,5	+2	
Rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną	0,6		-4
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>+2,25</b>	<b>-3,00</b>
<b>Technologiczna</b>			
Postęp techniczny w technologii wytwarzania	0,6	+4	
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>+4,00</b>	<b>0</b>
<b>Spoleczna</b>			
Ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem	0,5		-5
Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych	0,6	+3	
Rosnące przywiązanie do jakości i marki	0,6	+2	
Większa skłonność do zakupów przez Internet	0,7	+3	
Dalsza indywidualizacja oferty w modzie	0,5	+2	
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>+2,5</b>	<b>-5,00</b>
<b>Prawno-administracyjna</b>			
Zwiększenie kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE)	0,5		-1
Poprawa polityki regionalnej - w tym rozwój klastrów	0,6		-1
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>0</b>	<b>-1,00</b>

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo istnieje realna szansa na zaistnienie takiej sytuacji, w której suma pozytywnych zmian w sferze ekonomicznej wokół sektora będzie mniejsza, od sumy efektów zmian w tym samym otoczeniu, ale o przeciwnym wektorze.

#### **8.2.5. Scenariusz niespodziankowy**

Czwarty rodzaj spośród przygotowanych scenariuszy to scenariusz niespodziankowy. Zawiera on trendy, które niezależnie od potencjalnej siły negatywnego czy pozytywnego wpływu, mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Najmniej prawdopodobnymi zmianami będą cechowały się czynniki sfery społecznej i technologicznej (tabela 16.).

**Tabela 16. Scenariusz niespodziankowy**

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła dodatnia	Siła ujemna
<b>Sfera</b>			
<b>Ekonomiczna</b>			
Rosnący poziom dochodów ludności	0,2		-3
Rosnące koszty pracy	0,1	+3	
Rozwój rynku zachodniego	0,2		-2
Rozwój rynków wschodnich	0,2		-3
Napływ niskocenowej bielizny z Chin	0,1	+3	
Wahania w kursie złotego	0,1	+4	
Wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej	0,1		-1
Rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną	0,1	+3	
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>+3,25</b>	<b>-2,25</b>
<b>Technologiczna</b>			
Postęp techniczny w technologii wytwarzania	0,1		-2
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>0</b>	<b>-2,00</b>
<b>Społeczna</b>			
Ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem	0,1	+3	
Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych	0,05		-1
Rosnące przywiązanie do jakości i marki	0,1		-1
Większa skłonność do zakupów przez Internet	0,05		-1
Dalsza indywidualizacja oferty w modzie	0,1		
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>+3,00</b>	<b>-0,25</b>
<b>Prawno-administracyjna</b>			
Zwiększenie kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE)	0,2		-3
Poprawa polityki regionalnej - w tym rozwój klastrów	0,1		-2
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>0,00</b>	<b>-2,50</b>

Źródło: opracowanie własne.

Zapewne w drugim przypadku przedsiębiorcy nie życzyliby sobie takiej niespodzianki (średnia siła wpływu -2), natomiast w przypadku zaistnienia sytuacji dostępu do wysoko wykwalifikowanych kadr – taki scenariusz z przyjemnością by zaakceptowali.

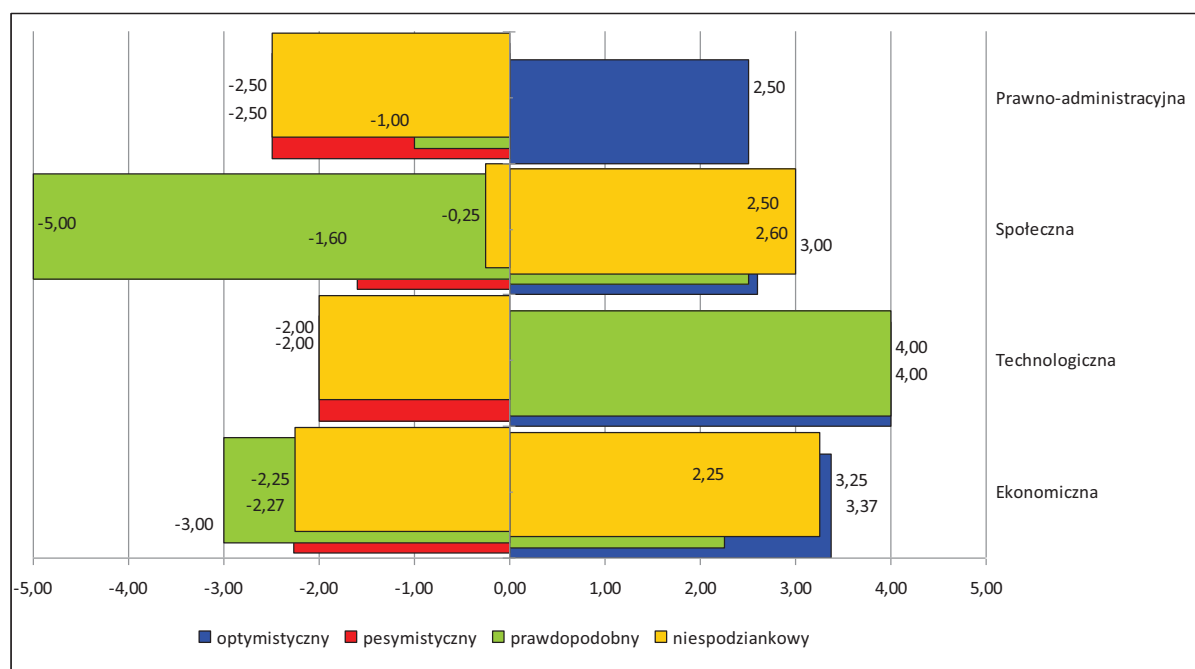
W przypadku scenariusza niespodziankowego siła pozytywnych zmian sfery ekonomicznej będzie z niewielką nawiązką rekompensowała niekorzystne tendencje dla sektora w tej sferze.

### 8.2.6. Podsumowanie

Otrzymane wyniki pozwoliły na sporządzenie rysunku 7., przedstawiającego źródła szans i zagrożeń, które płyną z otoczenia. Na tej podstawie można uznać, że wśród czterech analizowanych sfer do najbardziej burzliwych należy zaliczyć sferę ekonomiczną oraz międzynarodową i technologiczną. W ich przypadku różnice między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym są największe. Przy czym w przypadku sfery technologicznej scenariusz optymistyczny pokrywa się z prawdopodobnym.

Stąd też to sfera ekonomiczna w szczególności winna być przedmiotem zainteresowania ze strony wszystkich podmiotów, którym nie jest obcy rozwój sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim. Przy czym należy zauważyć, iż różnica pomiędzy średnią pozytywnego wpływu tej sfery na sektor ze scenariusza optymistycznego (3,37) a najbardziej prawdopodobnego „pozytywnie” (2,25) jest większa od średniej wpływu dla scenariusza pesymistycznego (-2,27) i średniej scenariusza najbardziej prawdopodobnego od strony „negatywnej” (-3,00). Oznacza to nieco wyższe prawdopodobieństwo sprawdzenia się scenariusza pesymistycznego, niż optymistycznego. Wpływ na to będą miały głównie trzy zmienne podażowe: rozwój sieci sklepów franczyzinguowych z bielizną, rosnące koszty pracy oraz wahania w kursie złotego.

**Rysunek 7. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Do wskazanych powyżej sfer i konkretnych czynników, na które należy zwracać szczególną uwagę, trzeba dodać jeden element sfery społecznej, który w badaniu został określony jako ograniczenie dostępności odpowiednich kadr w sektorze. To on stanowi piąty element „czarnej listy” czynników zewnętrznych, które należy w szczególności uwzględnić przy prognozowaniu rozwoju sektora.

### 8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT

Dalsze prognozy rozwoju sektora bielizny oparte zostały na uzyskanej w trakcie opracowywania analizy SWOT liście mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń sektora. Można wyróżnić cztery potencjalne sytuacje, gdy:

- wewnątrz sektora przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse;
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu szanse;
- wewnątrz sektora przeważają silne strony, zaś w otoczeniu zagrożenia;
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu zagrożenia.

Wydaje się, że najbardziej odpowiada sektorowi produkcji bielizny strategia maxi-maxi (rysunek 8.). Oznacza ona, że wewnątrz sektora przeważają mocne strony, zaś w otoczeniu szanse, czyli korzystny układ warunków zewnętrznych. Co wskazuje na oparcie działań rozwojowych na silnych stronach sektora, tak by móc właściwie wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu liczne szanse rozwojowe.

**Rysunek 8. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT**

	Lista mocnych stron sektora	Lista słabych stron sektora
Lista szans z otoczenia	<b>Strategia maxi-maxi</b>	<b>Strategia mini-maxi</b>
Lista zagrożeń z otoczenia	<b>Strategia maxi-mini</b>	<b>Strategia mini-mini</b>

Źródło: opracowanie własne.

### 8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski

#### 8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat)

Wydaje się, że w perspektywie średniookresowej do 5 lat będą dominowały przede wszystkim szanse i silne strony sektora. Oznacza to, że należy stosować strategię działania polegającą na próbie zdobywania nowych rynków w oparciu o liczne mocne strony sektora tym bardziej, iż w najbliższym okresie spodziewane szanse wydają się być liczniejsze od zagrożeń. Dla przyszłego rozwoju sektora w perspektywie średnioterminowej znaczenie będą mieć przede wszystkim cechy charakterystyczne dla sektora w województwie podlaskim, w tym produkcja w oparciu o nowoczesne wzornictwo i procesy technologiczne wspierane doświadczonym personelem i doświadczeniem oraz znajomością branży przez właścicieli firm. Bez wątpienia zachowanie pozycji liderów krajowych w branży będzie możliwe przede wszystkim przy utrzymaniu wysokiej jakości produkcji. Z pewnością siłą napędową sektora będzie również współpraca podmiotów w ramach inicjatywy klastrowej Podlaski Klaster Bielizny, a także możliwość finansowania inwestycji ze środków UE – w szczególności chodzi o środki na działania związane z marketingiem. Ta sfera, zdaniem wielu podlaskich przedsiębiorców, jest przez nich samych traktowana jeszcze nieco „po macoszemu”.

Szczególnie poważną barierą rozwojową jest, i będzie w okresie najbliższych kilku lat, dostępność wykwalifikowanych kadr. Jako bardzo ważne zagrożenie wyróżnić można duże



prawdopodobieństwo rosnących kosztów pracy. Nasilenie się negatywnego oddziaływania na sektor obu czynników może zachęcać do przenoszenia produkcji do krajów o mniejszych kosztach pracy. Jak deklaruje jeden z przedsiębiorców: „*podejście w górę kosztów produkcji i zejście euro w dół automatycznie skończy opłacalność produkcji w Polsce. Paradoksalnie kryzys przedłużył życie producentów w Polsce*”. W kompromisowym rozwiązaniu podlascy pracodawcy sektora bielizny będą zatrudniać pracowników z krajów wschodnich lub Chin. Innym ograniczeniem rozwoju sektora będzie dalsza ekspansja zagranicznych producentów bielizny na polski rynek. Szczególne znaczenie dla rozwoju sektora produkcji bielizny ma grupa firm Axami, Gracya i Kinga (rysunek 4.), czyli grupa podmiotów z najwyższą rozpoznawalnością marki i szerokim asortymentem.

Ogólnie na omawiany sektor w perspektywie średnioterminowej istotny wpływ będą miały cztery sfery: ekonomiczna, technologiczna, społeczna i międzynarodowa. Spośród czynników sfery ekonomicznej i społecznej należy spodziewać się przede wszystkim tendencji stagnacyjnych w okresie najbliższych kilku lat (poza kosztami pracy, budową sieci sklepów przez konkurentów, napływem taniej bielizny z Chin i wahaniami kursu złotego). Dla czynnika ze sfery międzynarodowej oczekiwać można w średnim okresie negatywnej tendencji, która będzie w dużym stopniu szkodzić rozwojowi sektora produkcji bielizny. Czynniki technologiczne obecnie mają przede wszystkim pozytywny wpływ na sektor i taka tendencja utrzyma się w średniej, jak i długiej perspektywie.

Na podstawie przeprowadzonej w raporcie analizy stwierdzić można, że układ przeważających silnych stron i szans w perspektywie średniookresowej prowadzić będzie do wzrostu popytu na produkty. Sektor jednak nie będzie w stanie zwiększyć zainteresowania swoją ofertą w oczekiwanej skali na zewnątrz, jak i wewnątrz regionu, ze względu na niewielki potencjał finansowy przeznaczany na działalność marketingową. W tej sytuacji, aby zwiększyć szanse na rozwój sektora w średnim okresie, należy położyć nacisk na sferę sprzedażową sektora: wzmocnić promocję oraz budować własne kanały dystrybucyjne.

#### **8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat)**

Prognozy rozwoju sektora z punktu widzenia potencjalnie pojawiających się szans i zagrożeń w perspektywie długookresowej wydają się być równie optymistyczne. W dłuższym okresie najprawdopodobniej będą nadal dominowały szanse nad zagrożeniami oraz mocne strony nad słabymi stronami sektora.

Najprawdopodobniej pojawią się nowe rozwiązania wzornicze oraz nowi konkurenci na rynku. Należy się ponadto spodziewać pozytywnych zmian w poziomie dochodów ludności. Z punktu widzenia analizy sfery społecznej spodziewać się można raczej wzrostu, jeśli chodzi o emigrację ludności oraz poziom dochodów i wykształcenia osób starszych. Powodować to może pojawienie się segmentu bielizny dla osób w podeszłym wieku. Biorąc pod uwagę sprawdzalność prognoz o ocieplaniu się klimatu, pojawia się perspektywa wydłużonego okresu intensywnych zakupów bielizny.

Najbardziej optymistyczny wariant zakłada, że szczególnie pozytywny wpływ na sektor może mieć wzrost zamożności społeczeństwa. Optymistyczne prognozy związane z dalszym finansowaniem ze środków Unii Europejskiej mogą także silnie i pozytywnie oddziaływać na przyszły rozwój sektora, w tym szczególne znaczenie mogą mieć środki finansowe na rozwój klastrów. W tak rozpatrywanej przyszłości należy spodziewać się ekspansji na rynki

zachodnie oraz utrzymania pozycji na rynkach wschodnich, a być może również zdobycia pierwszych punktów sprzedaży w krajach azjatyckich.

Można oczekiwać więc, że w perspektywie długoterminowej prawdopodobnie w dalszym ciągu zwiększać się będzie liczba szans rozwoju sektora i za zasadne będzie można uznać wówczas skupienie się na nich, przy jednoczesnym wykorzystaniu mocnych stron sektora. Sukces będzie zależał od potencjału sił handlowych i rozwoju sieci sprzedaży.

W dłuższej perspektywie sektor ma znaczące możliwości rozwojowe, jednakże aby zostały one wykorzystane, wymagane będzie wsparcie podmiotów zewnętrznych, w tym władz regionalnych, między innymi w stworzeniu centrum badawczo-rozwojowego na potrzeby sektora w województwie podlaskim, czy też wsparcie finansowe kształcenia i doksztalcania kadr na potrzeby sektora.

## **8.5. Rekomendacje**

### **8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw**

#### **Rekomendacja 1.**

Adaptować sieciowy sposób dystrybucji wzorem firm zagranicznych.

#### **Rekomendacja 2.**

Platformą do współpracy podlaskich przedsiębiorców bielizny winien być Podlaski Klaster Bielizny.

#### **Rekomendacja 3.**

Utrwalić i wzmocnić wyrobioną markę i wizerunek firm z Podlasia wśród klientów hurtowych i sklepów internetowych.

#### **Rekomendacja 4.**

Dokonać dalszej ekspansji na rynki zachodnioeuropejskie oraz wzmocnić pozycję na rynkach wschodnich.

#### **Rekomendacja 5.**

W pełni wykorzystać bieżącą strategię produkcji średniej klasy bielizny w atrakcyjnej cenie.

#### **Rekomendacja 6.**

Długofalową strategię rozwoju oprzeć przede wszystkim na kryterium jakości.

#### **Rekomendacja 7.**

Procesy rozdzielania własności od zarządzania mogą ułatwić dalszą globalną ekspansję podlaskich firm.

#### **Rekomendacja 8.**

W dłuższej perspektywie czasu wyzwaniem dla sektora będzie wejście w załączkowy segment bielizny dla osób w podeszłym wieku.

### **8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych**

#### **Rekomendacja 1.**

Potraktować sektor produkcji bielizny wraz z całą sferą sprzedażową, a przede wszystkim marketingową, jako znak rozpoznawalny regionu i miasta Białegostoku.

#### **Rekomendacja 2.**

Wpisać w strategię rozwoju województwa podlaskiego sektor produkcji bielizny, jako jeden z sektorów wiodących w rozwoju regionu.

#### **Rekomendacja 3.**

Wesprzeć wszelkie formy działań służących wzmacnianiu współpracy w sektorze.

#### **Rekomendacja 4.**

Wzmocnić akcje marketingowe w celu kreacji marki produktów firm bieliźniarskich pochodzących z województwa podlaskiego.

#### **Rekomendacja 5.**

Zapewnić możliwość kształcenia kadr na potrzeby sektora producentów bielizny.

#### **Rekomendacja 6.**

„Dedykować” środki finansowe z funduszy europejskich na kształcenie kadr sektora.

#### **Rekomendacja 7.**

Stworzyć centrum badawczo-rozwojowe na potrzeby sektora.

### **8.5.3. Rekomendacje dla instytucji**

#### **Rekomendacja 1.**

Stworzyć w regionie bazę edukacyjną służącą kształceniu kadr na potrzeby sektora.

#### **Rekomendacja 2.**

Wspierać podlaskich przedsiębiorców w poszukiwaniu pracowników nie tylko na rynku regionalnym, a także w na rynkach zagranicznych.

#### **Rekomendacja 3.**

Prowadzić badania marketingowe sektora i bieżący monitoring marketingowej sfery sektora.

#### **Rekomendacja 4.**

Opracować bogatą i profesjonalną ofertę szkoleniową z zakresu umiejętności handlowych i kampanii promocyjnych.

#### **Rekomendacja 5.**

Przygotować studia podyplomowe ze strony regionalnych ośrodków naukowych dla kadry menedżerskiej, zgodnie z wcześniej przeprowadzoną diagnozą potrzeb.

## **Słownik pojęć**

**Bielizna** – użyte w charakterystyce sektora sformułowanie oznaczające majtki, figi, stringi, koszulki, halki dla kobiet oraz slipy, bokserki męskie oraz podkoszulki.

**Bielizna nocna** – użyte w charakterystyce sektora sformułowanie oznaczające koszule nocne, piżamy i peniuary dla kobiet, piżamy dla mężczyzn.

**Bielizna podstawowa** – użyte w charakterystyce sektora sformułowanie oznaczające biustonosze, gorsety, pasy i pasy do pończoch.

**Bra-fitting** – profesjonalne doradztwo w zakresie właściwego doboru bielizny, w szczególności stanika.

**Franczyza** – długookresowa, stała umowa współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami, franczyzodawcą a franczyzobiorcą, podczas której franczyzodawca przekazuje franczyzobiorcy wiedzę na temat prowadzenia firmy i używania swojej marki.

**Jakość bielizny** – na jakość bielizny składa się szereg elementów, do których zalicza się: dobór odpowiedniego materiału (dzianiny, bawełny, kolorystyka, wzornictwo, elastyczność bielizny, dokładność i estetyka wykonania, staranność szycia, zapięcia, gumki, komfort używania oraz trwałość w utrzymaniu czystości).

**Podlaski Klaster Bielizny** – pierwsza w Polsce inicjatywa klastrowa w sektorze produkcji bielizny utworzona w 2008 roku przez wiodących producentów bielizny na Podlasiu. W chwili obecnej w skład inicjatywy klastrowej wchodzi 8 firm produkujących bieliznę, firma prowadząca sklep internetowy z bielizną oraz 3 instytucje otoczenia biznesu i rynku pracy.

**Polityka rozwoju oparta o klastry** – zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli do podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, przede wszystkim na szczeblu regionalnym.

**Sektor produkcji bielizny** – zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności Gospodarczej sektor produkcji bielizny oznaczony kodem PKD 14.14.Z jest częścią sektora odzieżowego, na który składa się: produkcja bielizny wykonanej z tkanin, dzianin, koronek itp. dla kobiet i dzieci, podkoszulki, t-shirty, slipy, kalesony, piżamy, koszule nocne, szlafroki, bluzki, majtki, staniki, gorsety. Podklasa ta nie obejmuje napraw i przeróbek odzieży, sklasyfikowanych w 95.29Z.i.

**Sklep multibrandowy z bielizną** – sklep oferujący markową bieliznę różnych producentów bielizny.

## **Bibliografia**

1. Bojańczyk J., *Zagłądanie pod sukienkę*, [http://www.rp.pl/artukul/471484\\_Zagladanie\\_pod\\_sukienke.html](http://www.rp.pl/artukul/471484_Zagladanie_pod_sukienke.html).
2. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P. (2004), *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi 2004, Rekomendacje Nr 11 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
3. *E-handel Polska 2009*, (2009), Dotcom River Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością Sp.k., Wrocław.
4. *E-zakupy oczami Klientów*, (2009), RAPORT 2009/2010  
<http://www.opineo.pl/upload/Raport%20OPINEO%202010%20ver%201.pdf>.
5. Gajos A. (2009), *Z pomysłem w świat*, „Przemysł Mody, Innowacje” nr 2-3.
6. *Global Underwear Market Report 2010*, (2010),  
[http://www.ystats.com/uploads/report\\_abstracts/774.pdf?PHPSESSID=9d1bd33ca048ef3e415eee5510eb5bc9](http://www.ystats.com/uploads/report_abstracts/774.pdf?PHPSESSID=9d1bd33ca048ef3e415eee5510eb5bc9).
7. Grupp H., Linstone H.A. (1999), *National Technology Foresight Activities Aroun The Globe. Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change”, Volume 60, Special Issue, January.
8. *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju i województw wraz z elementami prognozy Raport 2010Q1*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, czerwiec 2010 r.  
[http://www.pokl.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/633efd004344a44cad5fed254db148dc/190710\\_BIEC\\_2010Q1.pdf?MOD=AJPERES](http://www.pokl.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/633efd004344a44cad5fed254db148dc/190710_BIEC_2010Q1.pdf?MOD=AJPERES).
9. *Koszty pracy w Polsce 2004-2010*, (2010), Raport Sedlak & Sedlak, [www.rynekpracy.pl](http://www.rynekpracy.pl) z dnia 28.07.2010r. <http://gb.pl/gospodarka/lista/wyzsze-koszty-pracy-w-ue.html>.
10. Kuciński J. (2006), *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, PAN, Warszawa.
11. Leśniewska N. (2007), *Franczyza na rynku bielizny 2007*  
[http://www.franczyzawpolsce.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=419&Itemid=80&pl\\_page=1&pl\\_ppage=1](http://www.franczyzawpolsce.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=419&Itemid=80&pl_page=1&pl_ppage=1).
12. Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży bieliźniarskiej. Podsumowanie 2007 r., wydarzenia i trendy 2008 r.*, <http://www.franczyzawpolsce.pl/raporty/raporty/843-franczyza-w-branzy-bielizniarskiej-podsumowanie-2007-r-wydarzenia-i-trendy-2008-r>.
13. „Magazyn Mody Intymnej”, nr 1/2010.
14. Materiał na konferencję prasową w dniu 26 maja 2010 r. Informacja sygnałna Wyniki badań GUS Sytuacja gospodarstw domowych w 2009 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych.
15. *Odkryto sekret zakupu bielizny*, <http://www.bielizna.home.pl/index.php?mpa=500&id=457>.
16. Plawgo B., Klimczuk M., Citkowski M., *Klasy jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010.
17. *Podlaski rynek pracy*, (2010), WUP w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz  
<http://up.podlasie.pl/default.aspx?docId=15952>.
18. *Praca w za ciasnym staniku? Twój biust chce komfortu!*, <http://praca.wp.pl/kat,18453,title,Praca-w-za-ciasnym-staniku-Twoj-biust-chce-komfortu,wid,12373410,wiadomosc.html>.
19. *Prospekt emisyjny, Zakłady Dziewiarskie „MEWA” Spółka Akcyjna w Biłgoraju*, [www.mewa.com.pl](http://www.mewa.com.pl).
20. *Punkt informacyjny o warunkach prowadzenia wymiany handlowej UE z krajami trzecimi*,  
<http://handelue.pl/?id=58>.
21. Wierzbicki A. (2003), *Prognozy typu technology foresight a prace Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz integracji Polski z Unią Europejską*, Instytut Łączności, Warszawa; materiały z konferencji „Foresight – Formułowanie scenariuszy rozwoju”, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, 21-23 maja.
22. *100 lat Białegostoku (1900–2000)*, [http://bialystok.svasti.org/zdjecia/inne/Bialystok\\_1900-2000.pdf](http://bialystok.svasti.org/zdjecia/inne/Bialystok_1900-2000.pdf).
23. Smoleński W., *Raport na temat rynku złotego w 2010 roku*, Dom Maklerski IDMSA Strona internetowa Podlaskiego Klastra Bielizny, <http://spkb.com.pl>.
24. *Świat wielkiego gorseciarstwa*, [bielizna.home.pl](http://bielizna.home.pl) nr 2/2009.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

25. *The Bodywear Market in EU, Consumption*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4606.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4606.pdf).
26. *The Bodywear Market in EU, Production*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4026.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4026.pdf).
27. *The Bodywear Market in Poland*,  
<http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475>
28. Ustawa o minimalnym wynagrodzeniu za pracę z 10 października 2002 r., Dz. U. nr 200, poz. 1675.
29. Wałaszek M., *Regionalne zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń w 2008 roku*,  
[http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,98557,6606183,Regionalne\\_zroznicowanie\\_poziomu\\_wynagrodzen\\_w\\_2008.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,98557,6606183,Regionalne_zroznicowanie_poziomu_wynagrodzen_w_2008.html).
30. *Województwo na tle kraju w 2008 r.*, US w Białymstoku,  
[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bialystok/ASSETS\\_09w00\\_01.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bialystok/ASSETS_09w00_01.pdf).
31. Wysocki M., Ruta K., *Polskie marki w świecie*, <http://www.stosunki.pl/?q=content/polskie-marki-w-%C5%9Bwiecie>.
32. *Zasady importu wyrobów tekstylno-odzieżowych w 2010 r.*, Ministerstwo Gospodarki  
<http://www.mg.gov.pl/node/10146>.
33. *Zakupy na obcasach*, Raport: kobieta w e-sklepie, Ceneo.pl marzec 2010,  
[http://www.ceneo.pl/info/Zakupy\\_na\\_obcasach.pdf](http://www.ceneo.pl/info/Zakupy_na_obcasach.pdf).
34. Załączniku I do Rozporządzenia Komisji (WE) NR 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r.
35. Żukowski Z., *Pomysł na biznes – sklep z bielizną*, „Gazeta Prawna” nr 7 z dnia 10.01.2008.
36. <http://www.bielizna.home.pl/index.php?mpa=500&id=71>.
37. [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/31799,90\\_sklepow\\_za\\_granica\\_co\\_roku.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/31799,90_sklepow_za_granica_co_roku.html).
38. <http://blog.sklepyfirmowe.pl/2009/05/12/jakie-produkty-polacy-kupuja-online>.
39. <http://handelue.pl/?id=233>.
40. <http://handelue.pl/?id=74>.
41. <http://handelue.pl/?id=119>.
42. <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=439>.
43. [http://www.podatki.biz/artykuly/16\\_10778.htm](http://www.podatki.biz/artykuly/16_10778.htm).
44. [http://www.pro-test.pl/article\\_article/96555,0/Kontrola+ubra%C5%84\\_Niebezpieczne+ubrania.html](http://www.pro-test.pl/article_article/96555,0/Kontrola+ubra%C5%84_Niebezpieczne+ubrania.html).
45. [http://spkb.com.pl/667-4baf19bcaa83e-18920-p\\_1.htm](http://spkb.com.pl/667-4baf19bcaa83e-18920-p_1.htm).
46. <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artykul/podlaski-klaster-bielizny-razem-mozna-wiecej-28801.html>.
47. <http://www.zus.pl/default.asp?id=248p=1>.

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. Mapa grup strategicznych nr 1 – cena i jakości produkcji .....	61
Rysunek 2. Mapa grup strategicznych nr 2 – jakość i rozpoznawalność marki na rynku .....	61
Rysunek 3. Mapa grup strategicznych nr 3 – jakość i szerokość asortymentu .....	62
Rysunek 4. Mapa grup strategicznych nr 4 – szerokość asortymentu i liczba kanałów dystrybucji.....	63
Rysunek 5. Mapa grup strategicznych nr 5 – szerokość asortymentu i rozpoznawalność marki .....	63
Rysunek 6. Analiza sił konkurencji w sektorze .....	69
Rysunek 7. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze .....	97
Rysunek 8. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT .....	98

## **Spis tabel**

Tabela 1. Zakupy bielizny w krajach UE w latach 2004-2009 w mln euro .....	15
Tabela 2. Zakupy bielizny w Polsce w latach 2004-2009 w mln euro.....	16
Tabela 3. Produkcja bielizny w Polsce w latach 2004-2008 w milionach euro .....	18
Tabela 4. Siła przetargowa dostawców .....	54
Tabela 5. Siła przetargowa nabywców .....	56
Tabela 6. Siła konkurencji w sektorze .....	59
Tabela 7. Kryteria map strategicznych.....	60
Tabela 8. Siła zagrożenia nowymi konkurentami i produktami w sektorze .....	66
Tabela 9. Ocena punktowa atrakcyjności sektora produkcji bielizny .....	70
Tabela 10. Zawody deficytowe i nadwyżkowe w sektorze odzieżowym według danych Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku za rok 2009 .....	76
Tabela 11. Analiza SWOT .....	85
Tabela 12. Analiza tendencji w otoczeniu .....	90
Tabela 13. Scenariusz optymistyczny .....	92
Tabela 14. Scenariusz pesymistyczny .....	93
Tabela 15. Scenariusz najbardziej prawdopodobny .....	95
Tabela 16. Scenariusz niespodziankowy.....	96

## **Załączniki**

### **Załącznik 1. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI/ITI**

#### ***IDI/ITI 1. Wywiady z przedsiębiorcami***

1. Jaki jest główny rodzaj działalności, główne produkty, usługi w ramach sektora produkcji bielizny?
2. Jakiego rodzaju podmioty zaliczyliby Państwo do sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim? Proszę podać przykłady najważniejszych firm.
3. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią silne strony sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim?
4. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią słabe strony sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim?
5. W jakich regionach skupione są podmioty stanowiące ważną konkurencję dla podlaskiego sektora produkcji bielizny? Jak na ich tle można ocenić ekonomiczne siły i słabości podlaskiego sektora?
6. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić szansę rozwoju sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim? Proszę wskazać czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
7. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić zagrożenie rozwoju sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim? Proszę wskazać czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
8. Czy zauważają Państwo silną presję ze strony dostawców wynikającą z np.: stopnia koncentracji sektora dostawcy; uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktu nabywanego od dostawcy; udziału dostawców w tworzeniu kosztów odbiorcy; kosztów zmiany dostawcy; możliwości integracji pionowej? Czy też raczej sektor ma korzystne warunki zaopatrzenia? Proszę podać przykłady oddziaływania dostawców.
9. Jaki wpływ na sektor produkcji bielizny wywierają odbiorcy? Czy zauważają Państwo presję ze strony odbiorców wynikającą z np.: stopnia koncentracji sektora odbiorcy; kosztów zmiany odbiorcy; profilu nabywcy? Proszę podać przykłady oddziaływania nabywców.
10. Jaki jest poziom nasilenia walki konkurencyjnej w sektorze produkcji bielizny w województwie podlaskim i w Polsce?
11. Jak oceniają Państwo zagrożenie pojawienia się nowych producentów w sektorze produkcji bielizny?
12. Jak oceniają Państwo zagrożenie pojawienia się substytutów w sektorze produkcji bielizny?
13. Czy macie Państwo pełny dostęp do odpowiednich kadr, w tym związanych ze specyfiką sektora produkcji bielizny w regionie? Na jakie zawody występuje Państwa zdaniem deficyt, a jakie są nadwyżkowe?
14. Jakie zawody, stanowiska, poziom wykształcenia dominują w sektorze produkcji bielizny?

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

15. Jakie są oczekiwania Państwa firmy w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych?
16. Czy w najbliższej przyszłości może ulec zmianie struktura zatrudnienia w sektorze produkcji bielizny? Jeżeli tak, to w jakim kierunku będzie ona ewaluowała?
17. Jakie są Państwa zdaniem prognozy zatrudnienia w tym sektorze (utrzymanie, zwiększenie i zmniejszenie zatrudnienia)?
18. Czy prowadzą Państwo szkolenia i stosują inne sposoby rozwoju swoich kadr? Na jaki rodzaj szkoleń wyrażają Państwo zapotrzebowanie?
19. Czy prowadzą Państwo współpracę z instytucjami rynku pracy? Jeśli tak to w jakim zakresie?
20. W jakich obszarach i z jakimi podmiotami widzicie Państwo możliwość występowania współpracy w sektorze?
21. Z jakich programów Unii Europejskiej i wsparcia finansowego krajowego korzystają Państwo przy finansowaniu prowadzonej działalności?
22. Jakie działania Państwa zdaniem należy podejmować, żeby rozwijać sektor produkcji bielizny w województwie podlaskim?

***IDI/ITI 2. Wywiady z instytucjami otoczenia***

1. Jak oceniają Państwo rolę sektora produkcji bielizny jako obszaru wzrostu gospodarczego województwa podlaskiego?
2. Jakiego rodzaju podmioty zaliczyliby Państwo do sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim? Proszę podać przykłady.
3. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią silne strony sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim?
4. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią słabe strony sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim?
5. W jakich regionach skupione są podmioty stanowiące ważną konkurencję dla podlaskiego sektora produkcji bielizny? Jak na ich tle można ocenić ekonomiczne siły i słabości podlaskiego sektora?
6. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić szansę rozwoju sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim? Proszę wskazać czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
7. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić zagrożenie rozwoju sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim? Proszę wskazać czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
8. Na czym polega Państwa współpraca z podmiotami działającymi w sektorze produkcji bielizny?
9. Czy widzą Państwo możliwości intensyfikacji współpracy z podmiotami działającymi w sektorze produkcji bielizny w przyszłości?
10. Czy Państwa zdaniem są ograniczenia w dostępie do kadr dla podmiotów sektora i do rozwoju jakiego rodzaju zawodów (kadry) może prowadzić rozwój tego sektora w województwie?

11. W jakim kierunku powinny podążać działania instytucji związanych z rynkiem pracy i edukacji, by sprostać zapotrzebowaniu na wykwalifikowany personel w tym sektorze? Jakie są Państwa zdaniem prognozy zatrudnienia w tym sektorze?

## **Załącznik 2. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego FGI**

### Wprowadzenie

Przedstawienie się Moderadora, projektu oraz celu całego badania.

Czas: 2 minuty

Moderator:

Dzień dobry. Nazywam się ... i jestem pracownikiem działu badawczego Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. Zaprośiliśmy dziś Państwa do dyskusji na temat „Startery podlaskiej gospodarki – analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego”. Spotkanie jest częścią badania mającego na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie czy obszarem wzrostu i innowacyjności spoza sektorów kluczowych województwa podlaskiego może być sektor produkcji bielizny. Badanie jest realizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Prowadzone jest w ramach projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej.

Nasze dzisiejsze spotkanie potrwa ok. 90 minut. Bardzo dziękuję, że zechcieli Państwo przyjąć nasze zaproszenie.

### Informacja o metodzie badawczej

Powiadomienie o rejestracji spotkania oraz przybliżenie techniki wywiadów grupowych zogniskowanych oraz roli Moderadora.

Czas: 3 minuty

Moderator:

W trakcie naszej dyskusji padnie wiele pytań i różnych odpowiedzi. Chciałabym Państwu powiedzieć, że wszystkie one, a w zasadzie każde z nich osobno, są niezwykle cenne. Proszę bardzo, aby Państwo w żaden sposób nie czuli się skrępowani czy ograniczeni moją obecnością albo opiniami innych uczestników badania. Są Państwo dzisiaj ekspertami, a opinie którymi się Państwo tutaj dzielą posłużą nam do sformułowania wniosków na tematy poruszane w tym badaniu. Moją rolą dzisiaj będzie poprowadzenie dyskusji w taki sposób, aby każdy z Państwa miał równą szansę nieskrępowanego wyrażania własnych opinii na omawiane tematy. Następnie, na podstawie tego, co dzisiaj Państwo powiedzą sporządzony zostanie raport badawczy. Rejestrowanie naszej rozmowy jest konieczne ze względu na to, że nie jestem w stanie notować każdej z Państwa wypowiedzi, a nie chciałabym aby coś mi umknęło. Zarejestrowany materiał będzie wykorzystany jedynie przeze mnie do sporządzenia końcowego raportu, nie zostanie on użyty w żadnym innym celu, nie będzie rozpowszechniany, ani publikowany. Proszę zatem o wyrażenie zgody na dokonanie zapisu dźwięku. Czy Państwo się zgadzają?



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Prezentacja uczestników spotkania

Wzajemne poznanie się uczestników spotkania fokusowego zapewni lepszą współpracę grupy, przepływy informacji a tym samym osiągnięcie efektu synergii różnorodnych kompetencji, doświadczeń i opinii. Moderator zachęca uczestników do korzystania w czasie pracy z kompetencji uczestników oraz ich doświadczeń związanych z reprezentowaniem instytucji, sektorów, dziedzin wiedzy i praktyki.

Czas: 5 minut

Moderator:

Proszę Państwa, aby się Państwo krótko przedstawili (imię, wykonywany zawód). Informacje, udzielane nam potrzebne są do tego, aby móc powiązać Państwa background z głoszonymi przez Państwa opiniami. Aby zebrać więcej szczegółowych informacji, które pozostaną poufne, poproszę Państwa o wypełnienie krótkiej ankiety (Moderator rozdaje krótkie kwestionariusze i, kiedy są już wypełnione, zbiera je): te informacje będą dla nas ważne przy analizie rezultatów z naszego spotkania.

Obszary badawcze

**Obszar 1. Popytowo-podażowe uwarunkowania rozwoju sektora**

1. Powyższa tabela przedstawia mocne strony sektora producentów bielizny. Proszę Państwa o jej weryfikację.
2. Powyższa tabela przedstawia słabe strony sektora producentów bielizny. Proszę Państwa o jej weryfikację.
3. Powyższa tabela przedstawia szanse sektora producentów bielizny. Proszę Państwa o jej weryfikację.
4. Powyższa tabela przedstawia zagrożenia sektora producentów bielizny. Proszę Państwa o jej weryfikację.

**Obszar 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy**

5. Jakie zawody Państwa zdaniem obejmuje sektor producentów bielizny?
6. Jaka Państwa zdaniem jest dostępność kadr w sektorze?
7. Jak Państwa zdaniem jest zapotrzebowanie na kadry w sektorze?
8. Czy znają Państwo jakieś programy / przykłady działań na rzecz rozwoju kadr pracowniczych sektora?
9. Jakie podmioty realizują tego typu programy?

**Obszar 4. Prognozy średniokresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim uwzględniające szanse i zagrożenia rozwojowe**

10. Czy i w jakim tempie Państwa zdaniem sektor producentów bielizny będzie się rozwijał w ciągu najbliższych pięciu lat?
11. Czy Państwa zdaniem rozwój sektora wpłynie na zmiany w zatrudnieniu w województwie podlaskim i jaki będzie kierunek i skala tych zmian?
12. Czy Państwa zdaniem rozwój sektora może mieć wpływ na zmiany w kierunkach kształcenia w województwie podlaskim? Jakże to mogą być kierunki?

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

13. Czy Państwa zdaniem rozwój sektora producentów bielizny będzie miał wpływ na pojawienie się zawodów, które w chwili obecnej nie występują w regionie?
14. Jakie Państwa zdaniem winne być podejmowane działania służące rozwojowi sektora producentów bielizny w województwie podlaskim ze strony: przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, instytucji rynku pracy, władz samorządowych,?

Podsumowanie

Zamknięcie spotkania, podziękowanie za współpracę, poinformowanie o przydatności rezultatów oraz zachęta do dalszej współpracy w tej dziedzinie.

Czas: 5 minut

Moderator:

Biorąc pod uwagę wszystko to, o czym rozmawialiśmy na dzisiejszym spotkaniu, a więc o sektorze produkcji bielizny, czy mogą Państwo powiedzieć, co władze wojewódzkie powinny uczynić, aby efektywnie wpływać na jego rozwój ? Dziękuję za uczestnictwo w spotkaniu.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Załącznik 3. Lista najważniejszych podmiotów sektora, które zidentyfikowano w ramach badania desk research w kolejności alfabetycznej**

Lp.	Nazwa przedsiębiorstwa
1.	Aurea Firma Produkcyjna Piotr Dudzicki
2.	Ava Sp. z o.o.
3.	Axami Anna Gołębiowska, Edyta Skutnicka
4.	Chimera
5.	Diana
6.	Dojnia Jolanta Produkcja Artykułów Bieliźniarskich
7.	"Ewa" S.C. Andrzej Smok Sebastian Chondrokostas
8.	Fabien Agnieszka Kaszewska
9.	Filana
10.	Gaia Sp. z .o.o
11.	Gawryluk Iwona Firma Produkcyjna
12.	Gorteks Sp. z o.o
13.	Gracya
14.	Kinga Sp. z o.o.
15.	"Koliber" I. Wasilewska
16.	Kostar Ewa Barszczewska
17.	Lotos s.c. Zakład bieliźniarsko-odzieżowy. Piecka G.E.
18.	Mat
19.	"Madelaine" Durzyńska Magdalena
20.	Margareta. PHU. Kosior Z.
21.	Onelingerie
22.	Pigeon Anna Andruszkiewicz, Edyta Koško Sp.j.
23.	"Paw" Maria Pawluczuk
24.	Półuszańczyk Teresa Zakład Bieliźniarski Sklep Przemysłów
25.	Sarien
26.	Sawren
27.	Szermeza Plus. Zakład Produkcyjno-Usługowy. Walińska E.
28.	Vena
29.	"Venus" Magdalena Jankowska
30.	Victoria
31.	Virginia

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Załącznik 4. Lista podmiotów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione (IDI)**

Lp.	INSTYTUCJA/PODMIOT
1.	Ava Sp. z o.o.
2.	CHIMERA Producent Bielizny Damskiej
3.	Gaia Sp. z o.o.
4.	Kinga Sp. z o.o.
5.	Kontri Sp. z o.o.
6.	Kostar Ewa Barszczewska
7.	Axami Anna Gołębiowska Edyta Skutnicka
8.	Ewa S.C. Andrzej Smok, Sebastian Chondrokostas
9.	Filana Jarosław Gawryluk
10.	Gorteks Sp. z o.o.
11.	SANDER AG S.C Joanna i Grzegorz Kondrusik
12.	Natura Sp. J. w Łodzi Hurtownia w Białymstoku
13.	Zespół Szkół Technicznych I Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku
14.	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku
15.	Centrum Promocji Podlasia

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Załącznik 5. Lista instytucji, z przedstawicielami których przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI)**

**Termin realizacji FGI – 21.07.2010 r., godz. 15.00**  
**Siedziba BFKK, ul. Spółdzielcza 8**

<b>LP.</b>	<b>INSTYTUCJA/PODMIOT</b>
1.	Urząd Miejski w Białymstoku
2.	Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku
3.	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku
4.	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
5.	Gaia Sp. z o.o.
6.	Centrum Promocji Podlasia